



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Herausforderungen im Generationenmanagement

—

Die Konstruktion eines Fragebogens zu generationsspezifischen
Einschätzungen in Teams

Verfasserin:

Jennifer Nowotny, BSc.

Angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Psychologie

Betreuerin / Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Oktober 15

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 11. Oktober 2015

Jennifer Nowotny

Danksagung

An erster Stelle möchte ich meiner Familie von Herzen danken. Neben der finanziellen Unterstützung haben sie mich vor allem immer in meinem Vorhaben unterstützt, an mich geglaubt und motiviert. Im Besonderen danke ich meinen Eltern, die mir stets ihr Vertrauen und ihre bedingungslose Liebe entgegenbringen und mit Rat und Tat an meiner Seite stehen. Ihr habt mich zu dem Menschen gemacht, der ich heute bin.

Mein Dank gilt auch meinem geliebten Partner, der mich durch alle Hochs und Tiefs begleitet hat. Auch in schwierigen Momenten hast du mir ein Lächeln ins Gesicht gezaubert und mir geholfen, wieder eine klare Sicht auf die Dinge zu bekommen. Deine Liebe macht mich zu einem glücklichen Menschen.

Ich möchte mich auch bei meinen Freunden für das Verständnis, dass ich mich in den letzten Monaten wenig gemeldet habe und für die Hilfe bei der Akquise für die empirische Untersuchung bedanken.

Ein großer Dank gilt Herrn Univ.-Prof. Dr. Korunka, dass er mir die Möglichkeit gab, an dem Masterarbeits- Projekt „Generation Management“ mitzuarbeiten. Des Weiteren möchte ich mich für die fachliche Unterstützung und wertvollen Hinweise bedanken.

Meinen Kolleginnen Dana Amon, BSc. und Laura Knuppertz, BSc. danke ich für die gelungene Zusammenarbeit an unserem gemeinsamen Projekt.

Schließlich möchte ich noch der Unternehmensberatung Albrecht Business Coaching für die gute Zusammenarbeit und das Akquirieren der zahlreichen Teams für die Studie bedanken.

Hinweis

Ich möchte darauf hinweisen, dass die Masterarbeit im Rahmen des Projekts „Generation Management- Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Personen in der Arbeitswelt“, einer Kooperation der Universität Wien mit der Unternehmensberatung Albrecht Business Coaching, entstanden ist.

Gemeinsam mit meinen Kolleginnen Dana Amon und Laura Knuppertz wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, um sowohl mögliche Diskrepanzen in der Zusammenarbeit altersdiverser Teams, als auch verschiedene Typen der Organisationskultur innerhalb eines Unternehmens aufzudecken.

Da die Arbeiten auf derselben theoretischen Grundlage basieren, ist es möglich, dass sie sich inhaltlich überschneiden. Die Verfassung aller drei Masterarbeiten erfolgte zu verschiedenen Forschungsfragen selbstverständlich eigenständig.

Dana Amon hat sich in ihrer Masterarbeit auf den Zusammenhang zwischen Generation Management und Organisationskultur konzentriert.

Laura Knuppertz widmete sich in ihrer Masterarbeit den Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdeinschätzung und den Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in altersdiversen Teams.

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Entwicklung und testtheoretischen Auswertung des Fragebogens zu generationsspezifischen Einschätzungen und kann daher von den beiden Masterarbeiten der Kolleginnen gut abgegrenzt werden.

Aufgrund der verschiedenen Themenschwerpunkte, besteht der Fragebogen aus mehreren Teilen. Für das Thema der vorliegenden Masterarbeit ist nur der erste Teil zur „generationsübergreifenden Zusammenarbeit“ relevant.

Abstract

Der demographische Wandel stellt Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen. Durch sinkende Geburtenraten und eine höhere Lebenserwartung, kommt es zu Veränderungen der Altersstruktur in der Bevölkerung. Europäische Unternehmen werden mit einer zunehmenden Alterung ihrer Belegschaft, bei zeitgleicher Verknappung von Nachwuchskräften konfrontiert. Zugleich sind bis zu vier Generationen in den Arbeitsprozess integriert. In vielen Unternehmen zeigt sich in diesem Zusammenhang ein zunehmendes Bewusstsein für künftige Herausforderungen des Personalmanagements, welches jedoch nicht über hinreichend effektive Strategien für das Management unterschiedlicher Generationen verfügt. Um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine zielführende Integration von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Altersgruppen in den Wertschöpfungsprozess erforderlich. Zum wirksamen Umgang mit der Generationenvielfalt in Arbeitsteams bedarf es des Einsatzes geeigneter Testinstrumente zur Sichtbarmachung und Steuerung vorhandener Altersdiversität.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Entwicklung eines Instruments zur Evaluierung und Abbildung von Zusammenarbeit in altersdiversen Teams. Um generationsspezifische Einschätzungen von Teammitgliedern in Unternehmen zu erheben, wurde ein Fragebogen als „Screening-Instrument“ konstruiert. Auf Basis ausführlicher Literaturrecherchen sowie bereits vorhandener Erhebungsinstrumente wurden ursprünglich sieben relevante Konstrukte mit insgesamt 30 Items zusammengestellt und in einem Pretest auf ihre Passung getestet. Die Hauptstudie wurde im Zeitraum zwischen April und Juli 2015 durchgeführt. Der Fragebogen wurde insgesamt von 265 Personen aus 71 Teams unterschiedlicher Branchen ausgefüllt. Eine explorative Faktorenanalyse ergab trotz der Testkürze fünf reliable Konstrukte mit insgesamt 28 Items. Das Modell konnte im Anschluss durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt werden.

Abstract

Nowadays companies are increasingly challenged by the demographic change. Due to falling birth rates and a generally high life expectancy, a shift in the population's age structure occurs. European companies are on one hand confronted with the rising age of their employees, but also simultaneously with a shortage of trainees and junior staff. Up to four generations are integrated into the work process at the same time. Therefore one can detect an increasing awareness for future challenges of the HR management in a lot of companies. It however still does not dispose of sufficient effective strategies for the management of various generations. To remain innovative and competitive, a goal-oriented integration of employees ranging in different age groups into the value added process is necessary. For an effective handling of the generational diversity in work teams, it is necessary to use suitable test instruments for the visualization and control of the existing age diversity.

The goal of this master thesis is the development of an instrument to evaluate and display the relationships in age diverse teams. In order to collect generation specific assessments of team members in companies, a survey was constructed in the form of a "screening instrument." On the basis of an elaborate literature research as well as already existing survey instruments, primarily seven relevant constructs with overall 30 items were arranged and tested on its fit by using a pre-test. The main study was conducted between April and July 2015. The survey was completed by 265 people originating from 71 teams, with a variety of different background industries. An exploratory factor analysis showed that despite the shortness of the test, five reliable constructs with overall 28 items were found. Conclusively, it was possible to confirm the model thoroughly with a confirmatory factor analysis.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlegende Konzepte und Definitionen	3
2.1	Generationenmanagement	3
2.1.1	Abgrenzung und Herleitung des Generationenbegriffs	3
2.1.2	Silent Generation.....	7
2.1.3	Generation Baby Boomer	8
2.1.4	Generation X.....	9
2.1.5	Generation Y.....	11
2.1.6	Kritik an der Generationenforschung.....	14
2.2	Definition und Eigenschaften von Teams	16
2.2.1	Historische Entwicklung	16
2.2.2	Kennzeichen von Gruppen	18
2.2.3	Kennzeichen von Teams.....	20
2.2.4	Besonderheiten und Wechselwirkungen in altersdiversen Teams	21
2.2.4.1	Vorteile altersdiverser Teams.....	21
2.2.4.2	Risiken altersdiverser Teams	24
2.3	Implikationen für die Fragebogenerstellung	27
2.4	Grundlagen zur Fragebogenkonstruktion.....	28
2.5	Gütekriterien	30
2.5.1	Objektivität	30

2.5.2	Reliabilität.....	31
2.5.3	Validität	31
3	Entwicklung und Umsetzung des Fragebogens	33
3.1	Auswertungsmethode.....	33
3.2	Forschungsdesign.....	33
3.3	Beschreibung des Erhebungsinstruments	33
3.3.1	Datenerhebung	34
3.3.2	Messung der Eigen- und Fremdeinschätzung	34
3.4	Item-Konstruktion zu ausgewählten Dimensionen.....	35
3.4.1	Konstrukt Qualität der sozialen Beziehungen.....	35
3.4.2	Konstrukt Veränderungsbereitschaft.....	36
3.4.3	Konstrukt Teamperformance	37
3.4.4	Konstrukt Feedback.....	38
3.4.5	Konstrukt Commitment.....	40
3.4.6	Konstrukt Wertschätzung.....	41
3.4.7	Konstrukt Know- How-Transfer.....	43
3.4.8	Demographische Daten	44
3.5	Pretest und Auswertung	45
3.5.1	Rahmenbedingungen	45
3.5.2	Datenaufbereitung	45
3.5.3	Stichprobe	46

3.5.4	Analyse der Daten	47
3.5.5	Deskriptive Statistik der Daten.....	48
3.5.6	Explorative Faktorenanalyse	51
3.5.6.1	Voraussetzungen	51
3.5.6.2	Korrelationen der einzelnen Faktoren	51
3.5.6.3	Reliabilitätsprüfung	52
3.5.6.4	Anpassung des Fragebogens	55
3.6	Hauptstudie und Auswertung.....	57
3.6.1	Rahmenbedingungen	57
3.6.2	Datenaufbereitung	57
3.6.3	Stichprobe	58
3.6.4	Analyse der Daten	60
3.6.5	Deskriptive Statistik der Daten.....	60
3.6.6	Explorative Faktorenanalyse	63
3.6.6.1	Voraussetzungen	63
3.6.6.2	Korrelationen der einzelnen Faktoren	63
3.6.6.3	Reliabilitätsprüfung	64
3.6.6.4	Anpassung des Fragebogens	67
3.6.7	Konfirmatorische Faktorenanalyse	69
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	73

4.1	Fazit.....	73
4.2	Kritische Würdigung.....	75
4.3	Implikationen für Forschung und Praxis.....	76
5	Literaturverzeichnis.....	78
6	Abbildungsverzeichnis.....	88
7	Tabellenverzeichnis.....	89
8	Abkürzungsverzeichnis	92
9	Anhang.....	93

1 Einleitung

Der demographische Wandel ist in der heutigen Arbeitswelt ein hoch aktuelles Thema. In den letzten Jahren hat ein Bewusstseinswandel hinsichtlich des demographischen Wandels stattgefunden, welcher eine große Herausforderung an die Unternehmen in der Zukunft stellt (Bruch, Kunze, & Böhm, 2009, S. 15). Aufgrund der fallenden Geburtenraten in Westeuropa und der Verrentung der älteren MitarbeiterInnen sinkt die Zahl der Erwerbstätigen. Des Weiteren arbeiten durch die steigende Lebenserwartung Personen immer länger, was dazu führt, dass erstmals bis zu vier Generationen gleichzeitig am Arbeitsmarkt existieren (Hansen & Leuty, 2012). Ein weiteres Problem besteht in den Basisqualifikationen der immer knapper werdenden Nachwuchskräfte, was zu einer Lücke der Fachkräfte führt. Um dennoch als Unternehmen innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die veränderten Alterszusammensetzungen optimal eingesetzt werden (Vedder, 2005, S. 238ff.). Eine zentrale Aufgabe ist es, die Stärken und Potenziale aller Generationen nutzbar zu machen. Damit Unternehmen den demographischen Wandel bewältigen können, ist es unerlässlich ein gutes Generationenmanagement einzuführen (Bruch u. a., 2009, S. 15). Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, durch welche es möglich wird, dass alle Altersgruppen ihren vollen Einsatz leisten können. Dazu gehören die Beachtung der unterschiedlichen Bedürfnisse und die gegenseitige Wertschätzung der Generationen (Klaffke, 2014, S. 7).

Um das Potenzial von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen optimal ausschöpfen zu können, haben Unternehmen begonnen, altersdiverse Teams zusammenzusetzen, in welchen unterschiedliche Fähigkeiten und soziale Hintergründe zusammenkommen (van Knippenberg & Schippers, 2007). Diversität kann im Allgemeinen als Eigenschaft einer sozialen Einheit verstanden werden (z.B. Team), welche die objektiven und subjektiven Unterschiede der einzelnen Mitglieder widerspiegelt. Je unterschiedlicher die Mitglieder sind, desto größer ist die Diversität (van Knippenberg & Schippers, 2007). Über die Folgen altersdiverser Teams ist sich die Forschung immer wieder uneinig. Zahlreich veröffentlichte Studien berichten unterschiedliche Ergebnisse, inwieweit Diversität die Interaktion, den Zusammenhalt, die Bindung und die Performance eines Teams beeinflusst (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Kilduff, Angelmar und Mehra (2000) konnten in ihrer Studie zeigen, dass altersdiverse Teams aufgrund ihres differenzierten Wissens, eine hohe Performance zeigen. O'Reilly und Williams (1998) haben unter anderem herausgefunden, dass Teammitglieder verschiedener Generationen jedoch auch verschiedene Ansichten und Einstellungen besitzen, welche zu Schwierigkeiten in der sozialen Integration einzelner KollegInnen, in der Kommunikation und in der Lösung von Konflikten führen können.

Eine zufriedene und produktive Zusammenarbeit von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen ist für Unternehmen von großem Interesse. Generationenmanagement hat sich heutzutage aufgrund seiner hohen Aktualität in vielen Unternehmen etabliert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die theoretischen Annahmen über eine altersdiverse Zusammenarbeit in Teams in der Praxis oft nicht den gewünschten Erfolg bringen. Es gibt nach wie vor kein einheitliches Vorgehen, auftretende Probleme zu lösen (Bruch u. a., 2009, S. 17).

Um künftig Diskrepanzen hinsichtlich generationsspezifischer Einschätzungen in altersdiversen Teams einheitlich erfassen zu können, ist es Ziel dieser Arbeit, auf Basis theoretisch erarbeiteter Konstrukte, einen Kurz- Fragebogen als „Screening- Instrument“ zu entwickeln, der die Selbst- und Fremdeinschätzungen der älteren und jüngeren Mitglieder eines Teams erhebt. Die Ergebnisse der Umfrage können von Führungskräften intern oder Beratungsunternehmen extern genutzt werden, um gezielt und individuell für jedes Team Gestaltungsmaßnahmen zu erarbeiten. Dieses Instrument kann sowohl zur Prävention, als auch zur Intervention bei bereits bestehenden Problemen Anwendung finden.

2 Grundlegende Konzepte und Definitionen

2.1 Generationenmanagement

2.1.1 Abgrenzung und Herleitung des Generationenbegriffs

Der Generationenbegriff und das Interesse an generationalen Unterschieden gehen unter anderem auf Karl Mannheim zurück, der als Vorreiter der heutigen Generationenforschung gilt. Kein anderer Beitrag, als seine Abhandlung über die „Problematik der Generationen“ (1928) hat diese nachhaltiger geprägt (Jureit, 2010). Bis heute ist seine Sicht von zentraler Bedeutung und bildet die Grundlage der gegenwärtigen soziologischen Forschung (Oertel, 2007, S. 43). Um die Generationenproblematik genau zu verstehen, widmete sich Mannheim bis 1928 zahlreicher Literatur europäischer Autoren und filterte die für ihn relevanten Kernpunkte heraus. Schon damals zeigte sich ein sehr uneinheitlicher Gebrauch des Generationenbegriffs in den verschiedenen Forschungsrichtungen, wie Politikwissenschaft, Kunstgeschichte, Philosophie, Statistik und Soziologie (Oertel, 2007, S. 43). Mannheim (1928, S. 169) vertrat die Meinung, dass die Beiträge aus den Einzelwissenschaften zwar einen Anreiz liefern, die Problematik jedoch nicht im Kern erfassen würden. Er war der Meinung, dass kein systematischer Rhythmus im Entstehen und Verschwinden von Generationen zu finden ist und daher die soziologische Betrachtung des Problems unumgänglich ist (Becker, 2008). Er schreibt im Folgenden: *„Bei dem Problem der Generationen ist es wohl ohne Zweifel die Soziologie, die irgendwie den Problementwurf herauszuarbeiten hat“* (Mannheim, 1928, S. 169). Die Soziologie ist unumgänglich, um die Strukturen und die intellektuellen Bewegungen des sozialen Wandels zu verstehen (Becker, 2008).

Mannheim (1928) beschreibt in seinem soziologischen Generationenmodell drei grundlegende Phänomene, welches als methodischer Ansatz zur Erforschung von Generationen gesehen werden kann (Becker, 2008): die Analyse der Generationslagerung, den Generationszusammenhang und die Generationseinheit.

Die Generationslagerung beschreibt Personen, die zur selben Zeit, in derselben historischen Gemeinschaft, sowie im selben historisch- sozialen Raum geboren wurden (Mannheim, 1928,

S. 309). Oertel (2007, S. 44) merkt an, dass Personen aufgrund der Gleichaltrigkeit ähnliche Erfahrungen in der gleichen Lebensphase machen und daher die Generationslagerung auch als ein chronologisches Merkmal des Geburtsjahrgangs oder der Geburtsperiode verstanden werden kann. Des Weiteren ist die Mitgliedschaft in einer Generationslagerung zunächst durch Geburt, Alterungsprozess und begrenzte Lebensdauer biologisch begründet und unkündbar. Zusätzlich beschränkt sie den Handlungsspielraum und das Fühlen, Denken und Erleben eines jeden Individuums.

Mannheim (1928, S. 309) war jedoch der Auffassung, dass nicht nur derselbe Zeitraum, in dem Personen geboren sind, für eine Generationszugehörigkeit ausreicht, sondern dass die räumliche Nähe und das soziale Umfeld ebenso eine wichtige Rolle spielen. Von einem Generationszusammenhang kann man erst sprechen, wenn zu der historisch- sozialen Einheit noch eine weitere Verbindung hinzukommt, nämlich eine „Partizipation an den gemeinsamen Schicksalen“ (Mannheim, 1928, S. 309). Ein Generationszusammenhang entsteht, wenn Individuen einer Generationslagerung an aktuellen und neuen sozialen und geistigen Strömungen teilhaben und an den Wechselwirkungen aktiv oder passiv beteiligt sind (Mannheim, 1928, S. 310).

Ein Generationszusammenhang entsteht auch, wenn die Meinungen der Mitglieder einer Generationslagerung nicht immer gleich sind oder Erlebnisse auf eine andere Art und Weise verarbeitet werden (Mannheim, 1928, S. 311). Mannheim (1928, S. 311) spricht hier von Generationseinheiten innerhalb eines Generationszusammenhangs, die sich durch eine viel konkretere Verbundenheit auszeichnen. Zu Generationseinheiten zählt er organisierte oder informelle Gruppen, ebenso Institutionen, sowie die Wertesysteme der Menschen (Becker, 2008). Zur Veranschaulichung nennt er die deutsche Jugend um 1800, die sowohl den romantisch- konservativen, als auch den liberal- rationalistischen Gruppen angehörten. Beide Gruppen waren zwei polare Formen der geistigen und sozialen Auseinandersetzung mit dem historisch- aktuellen Schicksal und gehörten daher demselben Generationszusammenhang an (Mannheim, 1928, S. 311).

Nach Mannheim sind Mitglieder einer Generation demnach Personen, die neben ihrem ähnlichen Alter auch historisch bedeutende Ereignisse geteilt haben. Dies führt in weiterer

Folge zu einem starken Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Generationen. Ebenso geht er davon aus, dass sich Mitglieder einer Generation aufgrund ähnlicher Erfahrungen auch dieselben Werte und Einstellungen vertreten (Mannheim, 1928, S. 311f.).

Mannheim (1928) macht deutlich, dass sich Generationen immer wieder aus den Erfahrungen des gesellschaftlichen Werte- und Kulturwandel heraus entwickeln (Jureit, 2010), sich verändern und auch wieder sterben (Becker, 2008). Wechselnde Generationen rufen einen kulturellen Wandel herbei und erzeugen somit kulturelle Erneuerungen (Becker, 2008).

Becker (2008) teilt Generationen in Kohortengenerationen, angelehnt an Mannheim (1928), und in Typologiegenerationen auf. Die Kohortengenerationen weisen dieselben demographischen Merkmale, sowie Werte, Normen und Erwartungen auf. Bei der Typologiegeneration geht man von einer „Gesamtheit typischer Merkmale“ aus. Die Zuordnung zu einer Typologiegeneration birgt jedoch die Gefahr einer Stereotypisierung. Es ist nicht möglich, alle Personen einer Alterskohorte anhand generationstypischer Merkmale einzuordnen. Personen können sich auch aufgrund ihrer individuellen Besonderheiten einer anderen Typologiegeneration zuordnen (Bruch u. a., 2009, S. 91). Schelsky (1957) unternahm zunächst eine Typologisierung der Generationen und teilte sie in zwei stereotype Gruppen ein: die „Vorkriegsgeneration“ und die „Skeptische Generation“. Mitte der 1960er Jahre entstanden zur Zeit der „kulturellen Revolution“ in den USA die ersten drei Typologisierungsgenerationen. Sie zeichneten sich dadurch aus, dass Personen ein bestimmtes, generationstypisches Bewusstsein für gesellschaftliche Ereignisse entwickelt haben (Becker, 2008). Durch Fernsehen und Musik wurden die stereotypen Generationenbilder auch rasch in Europa etabliert. Heute prägen vor allem Medien die Generationenbegriffe (Becker, 2008). So entstanden in den vergangenen Jahren Begriffe, wie „Generation Golf“ (Illies, 2005), „Netzkinder“ (Oertel, 2007), „Digital Natives“ (Palfrey & Gasser, 2013) oder „iGeneration“ (L. Rosen, 2010).

Mannheims Vorstellung vom Generationenbegriff deckt sich auch mit heutigen und -im Kontext der vorliegenden Arbeit- relevanten Auffassungen. So versteht Kopperschmidt (2000) unter einer Generation eine Gruppe von Personen, die neben denselben Geburtsjahrgängen, auch bedeutsame wirtschaftliche und gesellschaftliche Ereignisse und Erfahrungen in ihren

einzelnen Entwicklungsstufen teilen. Nach Palese et al. (2006) stammen Personen einer Generation aus demselben historischen und kulturellen Milieu. Diese gemeinsamen Erfahrungen führen dazu, dass Personen aus einzelnen Generationen ähnliche Verhaltensweisen ausbilden, die sich in ihren verschiedenen Lebensphasen wiederfinden und sich in ihren Auffassungen und Einstellungen widerspiegeln (Miś, 2011).

Heute befinden sich bis zu vier verschiedene Generationen am Arbeitsplatz. Am Häufigsten werden sie als Veteranen oder Silent Generation, Baby Boomer, Generation X und Generation Y bezeichnet (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Ihre genaue historische Einteilung schwankt in der Literatur und ist abhängig von Autor und Herkunftsland. Zumeist orientiert sich die Generationenforschung an den US-amerikanischen Generationseinteilungen. Der europäische Raum unterscheidet sich historisch vom amerikanischen, jedoch gibt es bis jetzt keine einheitliche Gliederung. Der Baby Boom hat z.B. im deutschsprachigen Raum aufgrund der sozio-ökonomischen Folgen des 2. Weltkriegs erst 10 Jahre später, als in den USA eingesetzt (Klaffke, 2014, S. 11). Bruch et al. (2009, S. 95) kategorisieren daher fünf einzelne Generationen in:

- Die Nachkriegsgeneration (ca. 1935- 1945)
- Die Wirtschaftswundergeneration (ca. 1946- 1955)
- Die Baby Boomer Generation (ca. 1956- 1965)
- Die Generation X (ca. 1966- 1980)
- Die Generation Y (ab ca. 1981)

Twenge et al. (2010) unterscheiden die vier Generationen am Arbeitsmarkt wie folgt:

- Silent Generation (1925- 1945)
- Baby Boomer (1946- 1964)
- Generation X (1965- 1981)
- Generation Y (1982- 1999)

Die vorliegende Studie orientiert sich an der Generationseinteilung nach Twenge et al. (2010). Da sich heutzutage jedoch nur noch sehr wenige der Silent Generation am Arbeitsmarkt

befinden, wurden sie in dieser Studie für die Analyse nicht miteinbezogen. Für die Generationen Baby Boomer, Generation X und Generation Y, wurde eine für diese Studie sinnvolle Anpassung vorgenommen. Die Generationen wurden wie folgt eingeteilt:

- Baby Boomer (bis 1964)
- Generation X (1965- 1980)
- Generation Y (ab 1981)

Alter ist eine subjektive Einschätzung. Die Einstellung zum Leben, der Arbeit und zum Konsum hat sich natürlich nicht genau an einem festgelegten Datum geändert. Es gibt durchaus viele Menschen, die definitionsgemäß noch in der vorherigen Generation geboren wurden, sich aber zu den Mitgliedern einer jüngeren Generation zählen. Das stellt aber erfahrungsgemäß eher die Ausnahme dar (Parment, 2013, S. 5).

2.1.2 Silent Generation

Die Silent Generation (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008) , auch Veteranen (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) oder The Greatest Generation (Hansen & Leuty, 2012) genannt, ist zur Zeit die älteste Generation am Arbeitsmarkt. Die meisten Mitglieder dieser Generation befinden sich jedoch bereits in Rente oder kurz davor (Oertel, 2007, S. 26). Sie wurden zwischen 1925 und 1945 geboren (Twenge u. a., 2010) und erlebten die Schattenseiten des 2. Weltkriegs und der Großen Depression als Kinder oder Jugendliche mit (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013, S. 21). In Zeiten wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Katastrophen wurden ihnen früh Zusammenhalt und Bescheidenheit beigebracht, um große Ziele zu erreichen (Lancaster & Stillman, 2002). Sie gelten als loyale MitarbeiterInnen, die sich gut in hierarchische Strukturen eines Unternehmens einordnen (Hansen & Leuty, 2012). Des Weiteren gelten sie als fleißig, diszipliniert, verlässlich und systemtreu (Oertel, 2007, S. 26). Die Silent Generation bleibt daher oft dauerhaft einer Organisation treu (Lancaster & Stillman, 2002), was jedoch dazu führt, dass sie Konflikte eher meiden und weniger veränderungsbereit sind (Oertel, 2007, S. 26).

2.1.3 Generation Baby Boomer

Die Baby Boomer wurden in der Zeit zwischen 1946 und 1964 geboren (Twenge u. a., 2010) und stellen anteilig nach wie vor eine große Gruppe unter den erwerbstätigen Personen dar. Der Name leitet sich von dem hohen Geburtenanstieg nach dem 2. Weltkrieg ab, der erst durch die Einführung der Antibabypille Mitte der 1960er Jahre abnahm. Zu der Zeit stieg nicht nur die Geburtenrate an, sondern die bessere medizinische Versorgung sorgte dafür, dass die Säuglingssterblichkeit deutlich abnahm (Zemke u. a., 2013, S. 51).

Nach Zeiten der Krisen und Entbehrungen, wuchsen die Kinder der Baby Boomer Generation gewollt und geliebt (Zemke u. a., 2013, S. 52) in einer materiell „heilen Welt“ auf (Oertel, 2007, S. 26). Sie wuchsen in Familien mit einer klassischen Rollenverteilung auf (Zemke u. a., 2013, S. 53). Das Wirtschaftswachstum hatte begonnen und sie blickten in positive und optimistische Zeiten (Zemke u. a., 2013, S. 52). Dadurch wurden gute Voraussetzungen für die Entstehung eines starken Selbstbewusstseins geschaffen (Klaßke, 2014, S. 34).

Schon früh in ihrer Schulzeit lernten die Kinder, aufgrund großer Schulklassen, mit ihren KlassenkameradInnen zu kooperieren und in Teams zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit mit Gleichaltrigen führte jedoch auch dazu, dass sie sich ständig in Konkurrenzsituationen befanden. Baby Boomer waren es von klein an gewöhnt, sich mit anderen in der Gruppe zu vergleichen und sich durchzusetzen (Klaßke, 2014, S. 34). Sie lernten, dass es in der heutigen Welt darum geht, die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche zu erfüllen (Zemke u. a., 2013, S. 54). Diese Einstellungen haben die Baby Boomer mit in ihr Erwachsenenalter genommen. So werden sie in der heutigen Arbeitswelt als ziel- und ergebnisorientiert, sowie erfolgsstrebend charakterisiert (D. Gursoy, Chi, & Karadag, 2013). Da Baby Boomer in autoritären Familien aufwuchsen, stellen sie auch Autoritäten und Hierarchien in ihrer Arbeit nicht in Frage: *“it is honorable (for us) to work through the ranks”* (Dogan Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

Die Generation Baby Boomer lebt, um zu arbeiten. Sie gelten als besonders aufstiegsorientiert, ehrgeizig und gerechtigkeitsorientiert, weshalb sie erwarten, dass ihr Engagement finanziell oder durch einen Karrieresprung gewürdigt wird (Ivanova & Hauke,

2008). Die frühe Auseinandersetzung mit ihrer Alterskohorte kommt ihnen heute bei ihrer Teamfähigkeit zu Gute. Auch eine hohe Sozialkompetenz, sowie Hilfsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit wird ihnen dadurch zugesprochen (Bruch u. a., 2009, S. 104).

Baby Boomer gelten, wie die Silent Generation, als sehr loyal. Sie bleiben in der Regel Jahrzehnte ihrem Unternehmen treu und gelten als Kernbelegschaft (Klaffke, 2014, S. 39). Durch ihre große Lebenserfahrung und der jahrelangen Berufstätigkeit ist ihr Erfahrungswissen gewachsen, weshalb sie beruflich gesehen über ein großes Expertenwissen verfügen. Sie kennen die Abläufe und Verfahren des Unternehmens gut und sind häufig Ansprechpartner bei komplexen Sachverhalten. (Klaffke, 2014, S. 38). Die Ideen und Visionen jüngerer MitarbeiterInnen unterstützen sie gerne, solange sie mit ihren eigenen übereinstimmen und sie Anerkennung dafür bekommen (Dogan Gursoy u. a., 2008).

Häufig ist es nicht leicht, Baby Boomer für Neues zu begeistern. Sie neigen dazu, alles nach ihren eigenen Vorstellungen zu machen. Sie sind der Meinung, dass Arbeitsabläufe, die in der Vergangenheit gut funktioniert haben, auch in Zukunft funktionieren werden. Daher gelten sie als wenig veränderungsbereit. Ebenso können sie mit Kritik weniger gut umgehen. Sollten Projekte scheitern, übernehmen sie ungern die Verantwortung dafür. Sie gelten als sehr detailorientiert und weniger multi-tasking-fähig. Auch wird ihnen wenig technisches Verständnis nachgesagt.

Ihren jüngeren KollegInnen hingegen unterstellen sie gerne ein gewisses Maß an Zerstreuung und Unaufmerksamkeit für Details (Dogan Gursoy u. a., 2008). Da sie häufig von ihnen dieselbe Arbeitseinstellung, wie ihre eigene verlangen, kommt es immer wieder zu Konflikten (D. Gursoy u. a., 2013). Insgesamt haben die Baby Boomer ein sehr hohes geistiges, soziales und körperliches Leistungspotenzial. Sie sind vielseitig einsetzbar und gelten als kooperative, erfahrene und kompetente MitarbeiterInnen (Klaffke, 2014, S. 39).

2.1.4 Generation X

Mitglieder der Generation X sind zwischen 1965 und 1980 geboren (Twenge u. a., 2010) und in finanzieller, familiärer und sozialer Unsicherheit aufgewachsen. Sie erlebten große und

schnelle Veränderungen und einen Mangel an Traditionen (Smola & Sutton, 2002). Der weltweite Wettbewerb, MTV, AIDS und die schnell voranschreitende Technologieentwicklung haben die Generation X stark beeinflusst (O'Bannon, 2001). In Zeiten steigender Arbeitslosigkeit konnte die heranwachsende Generation X nicht mehr davon ausgehen, einen sicheren, dauerhaften Arbeitsplatz zu haben. Viele wirtschaftliche Faktoren hatten einen negativen Einfluss auf die Kinder der Generation X. Sie wuchsen nicht mehr allzu behütet, wie ihre Eltern auf. Durch den Anstieg der Scheidungsraten und der Berufstätigkeit beider Eltern, waren viele früh auf sich allein gestellt (Bruch u. a., 2009, S. 105f.). Die sogenannten „Schlüsselkinder“ haben dadurch gelernt, selbstständig und selbstsicher aufzutreten (Martin, 2005).

Eine stereotype Annahme hinsichtlich der Generation X lautete, dass sie materialistisch, teilnahmslos, in hohem Maße individualistisch, risikofreudig, selbstbewusst und unternehmerisch sei. Sie stehen zu Veränderungen und Diversität. Jobsicherheit ist ihnen im Gegensatz zu der Generation Baby Boomer nicht allzu wichtig, weshalb sie ihrem Unternehmen gegenüber auch weniger Loyalität zeigen. Viele von ihnen konnten beobachten, wie ihre Eltern loyal ihrem Unternehmen gegenüber eingestellt waren und dennoch entlassen wurden. Dies zeigte, dass auch das Aufopfern für die Arbeit keine Jobsicherheit mit sich brachte (Dogan Gursoy u. a., 2008). Sie schätzen persönliche Freiheit und anspruchsvolle Arbeit. (Baugh & Sullivan, 2009). Die Life-Work Balance ist ihnen wichtig (Twenge u. a., 2010). Im Gegensatz zu den Baby Boomern, gilt für die Generation X „Arbeiten, um zu leben“. Die Arbeit dient hierbei als Mittel, um das Leben außerhalb des Büros genießen zu können. Sie möchten ihr Privatleben nicht für die Firma opfern und haben daher kein großes Verständnis für Überstunden (Dogan Gursoy u. a., 2008).

Mitglieder der Generation X gelten als ungeduldig und möchten schnell beruflich aufsteigen (Smola & Sutton, 2002). Sie verlangen von ihrem Unternehmen, dass gute Arbeit auch unmittelbar belohnt wird. Beförderungen und Gehaltserhöhungen möchten sie aufgrund ihrer aktuellen Leistung und nicht aufgrund ihres Dienstalters (Dogan Gursoy u. a., 2008).

Die Bindung an das Unternehmen hängt für Mitglieder der Generation X vor allem von der Anzahl und der Qualität der Jobalternativen ab. Aufgrund guter wirtschaftlicher Bedingungen

und eigener Kontrollüberzeugungen, neigen sie dazu, ihren Arbeitsplatz recht häufig zu wechseln. Manche deuten diesen häufigen Jobwechsel auch als Reaktion auf das „Workaholic- Leben“ ihrer Eltern, welches oft mit Kündigungen oder Renteneinsparungen einherging (Jurkiewicz, 2000). Die Generation X legt Wert auf Autonomie, Unabhängigkeit, Abwechslung, Spannung und Herausforderung (Baugh & Sullivan, 2009). Im Gegensatz zu den Baby Boomern ist ihnen Feedback sehr wichtig, hierarchischen Unternehmensstrukturen stehen sie eher skeptisch gegenüber (Jurkiewicz, 2000). Die Mitglieder der Generation X schätzen Teamarbeit sehr, sie sind offen für Neues (Jurkiewicz, 2000) und sprechen Probleme direkt an. Sie haben dabei keine Scheu, Autoritäten in Frage zu stellen und treten auch gerne mit der Chefetage direkt in Kontakt (Dogan Gursoy u. a., 2008).

Die Generation X wird öfters als arrogant, illoyal, zynisch, faul (O'Bannon, 2001) und mit einer niedrigeren Arbeitsmoral gesehen (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012). Es ist nicht leicht, diese Generation zufrieden zu stellen. Sie neigen dazu, sich schnell über Dinge an ihrem Arbeitsplatz zu beschweren und hohe Ansprüche zu haben. So verlangen sie von ihrem Unternehmen flexible Arbeitszeiten, sowie Unabhängigkeit und Weiterbildungsmöglichkeiten. Spaß bei und Freizeit neben der Arbeit sind ihnen besonders wichtig (Dogan Gursoy u. a., 2008). Um die Generation X motiviert zu halten, ist es nötig, ihnen vielfältige Aufgaben zu stellen, ihnen Verantwortung und Freiheit bei der Erledigung der Aufgaben zu geben, ein gutes Teamklima zu schaffen und sie für Innovationen zu belohnen (Jurkiewicz, 2000). Hinsichtlich neuer Technologien gelten die Mitglieder der Generation X als anpassungsfreudig und veränderungsbereit. Sie schätzen die neuesten Technologien und sind multi-tasking- fähig (Dogan Gursoy u. a., 2008). Sie bevorzugen z.B. elektronische Kommunikation via Email und vermeiden lieber unnötigen face-to-face Kontakt mit ihren KollegInnen (Lester u. a., 2012).

2.1.5 Generation Y

Die jüngste sich gegenwärtig am Arbeitsmarkt befindliche Generation wird Generation Y genannt. Diese Generation hat große Auswirkungen auf das Arbeitsleben, die Wirtschaft und

das Talent Management (Parment, 2013, S. 3). Sie bezieht sich auf Personen, die zwischen den frühen 1980er Jahren und dem Millennium geboren wurden (Twenge u. a., 2010).

Prägende wirtschaftliche und gesellschaftliche Ereignisse waren der Fall der Berliner Mauer, die Anschläge auf das World Trade Center 2001 (Bruch u. a., 2009, S. 109) und die Wirtschaftskrise 2008 (Zemke u. a., 2013, S. 94). Trotz dieser Erfahrungen und dem Wissen um Instabilität in der Welt, gilt die jüngste Generation als tatkräftig und optimistisch (Zemke u. a., 2013, S. 94), kontaktfreudig, tolerant und multikulturell (Bruch u. a., 2009, S. 109).

Die Generation Y ist in einer Zeit aufgewachsen, die von Globalisierung und zunehmender Unsicherheit geprägt ist (Klaffke, 2014, S. 59f.). Die Globalisierung brachte Vorteile, wie die weltweite Vernetzung und Mobilität mit sich, jedoch steigerte sie auch den Wettbewerbsdruck am Arbeitsmarkt. Aus dieser Entwicklung entstehen neben neuen Chancen auch Unsicherheiten, die die Mitglieder der Generation Y dazu zwingen, vor allem ihren beruflichen Weg flexibel und kurzfristig zu planen. Daher gelten die Mitglieder dieser Generation, im Gegensatz zu den Baby Boomern, als ihrem Unternehmen gegenüber weniger loyal. Sie halten sich gerne mehrere Karriereoptionen offen und beenden bei Unzufriedenheit häufig ihr Arbeitsverhältnis. Da viele Mitglieder der Generation Y noch recht jung sind, fällt ihnen ein Jobwechsel aufgrund weniger privater Verpflichtungen auch nicht besonders schwer. Des Öfteren wechseln sie nicht nur die Arbeitsstelle, sondern orientieren sich in eine andere Branche um (Dogan Gursoy u. a., 2008). Arbeitsverhältnisse, die über Jahrzehnte hinweg bestehen und einen vorhersehbaren Werdegang vorschreiben, sind eher selten in dieser Generation (Bruch u. a., 2009, S. 108f.).

Viele Dinge, die früher als selbstverständlich angesehen wurden, werden heute von der Generation Y hinterfragt. Im Gegensatz zu ihren vorangegangenen Generationen fordern sie umgehendes, bestenfalls tägliches Feedback ein, was die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt, da Feedback üblicherweise in jährlichen Mitarbeitergesprächen gegeben wurde (Parment, 2013, S. 5). Des Weiteren erwarten sie von ihren Vorgesetzten, dass diese sie persönlich kennen und ihre Arbeit wertschätzen (Dogan Gursoy u. a., 2008). Die Generation Y ist mit dem Internet groß geworden und gilt daher als sehr „technikaffin“ (Martin, 2005). Der ungezwungene Umgang mit den neuen Technologien befähigt sie,

mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, weshalb ihnen eine sehr gute Multi-Tasking-Fähigkeit attestiert (Dogan Gursoy u. a., 2008) wird. Durch die Vernetzung mit dem Internet sind sie fähig, ständig neue Informationen zu gewinnen. Dies ermöglicht dieser Generation erstmals zahlreiche Wahlmöglichkeiten gleichzeitig in Betracht zu ziehen und die für sie besten herauszufiltern.

Der jungen Generation ist ihr Privatleben neben der Arbeit sehr wichtig. Freunde, Spaß und Freizeit haben einen hohen Stellenwert (Parment, 2013, S. 7). Diesbezüglich stellen sie auch Anforderungen an ihren Arbeitsplatz, wie z.B. flexible Arbeitszeiten (Dogan Gursoy u. a., 2008). Obwohl die Arbeit für sie, im Gegensatz zur Generation der Baby Boomer, nicht die oberste Priorität darstellt, bedeutet dies nicht, dass sie die Arbeit und ihre berufliche Entwicklung nicht ernst nehmen. Die Generation Y arbeitet hart und ambitioniert, sie sind nur keine Workaholics (Dogan Gursoy u. a., 2008). Die Generation Y gilt als sehr selbstbewusst. Viele Mitglieder dieser Generation sind tendenziell Kinder wohlhabender, gebildeter und nachgiebiger Eltern der Baby Boomer Generation. Die Eltern trugen erstmals mit zwei Gehältern zum Familienleben bei und konnten ihren Kindern somit vieles ermöglichen (Ruthus, 2013, S. 20). Durch diese Sicherheit ist es der Generation Y möglich, relativ sorglos in die Zukunft zu blicken (Salt, 2007, S. 11). Da sie häufig Einzelkinder sind, oder nur ein Geschwister haben, bekamen sie viel Fürsorge und Aufmerksamkeit. Sie mussten selten etwas teilen und leben nach dem Motto: *„Ich will es und zwar jetzt“* (Zemke u. a., 2013, S. 95). Da sie es von klein an gewohnt waren mit erwachsenen Autoritätspersonen zu diskutieren, verfügen sie über ein gutes Verhandlungsgeschick, welches ihnen im Arbeitsleben zu Gute kommt (Salt, 2007, S. 11). Die Generation Y verfolgt die Einstellung: *„Je mehr, desto besser“*. Sie stehen der Zukunft optimistisch gegenüber und gelten als engagierte MitarbeiterInnen. Durch ihr Selbstbewusstsein neigen sie dazu, Regeln und Arbeitsplatznormen zu hinterfragen. Sie schrecken auch nicht davor zurück, Mitarbeiter- Führungs- Beziehungen herauszufordern (Dogan Gursoy u. a., 2008). Die Mitglieder der Generation Y haben oft das Gefühl, aufgrund ihres jungen Alters nicht genug respektiert und wertgeschätzt zu werden. Sie sind der Meinung, dass sie von den älteren MitarbeiterInnen für ihre Arbeit nicht die Anerkennung bekommen, die sie verdienen (Dogan Gursoy u. a., 2008). Da sie häufig Arbeitsschritte hinterfragen und unabhängig handeln wollen, werden sie von ihren Vorgesetzten gerne

missverstanden. Des Öfteren wird ihnen unterstellt, dass sie nicht zuhören würden, oder Anweisungen missachten (Martin, 2005). Jedoch ist es der Generation Y wichtig, Vorbilder am Arbeitsplatz zu haben. Sie lassen sich gerne von ihren Mentoren anleiten, ebenso sind ihnen klare Richtlinien und eine persönliche Unterstützung wichtig (Dogan Gursoy u. a., 2008). Sie wollen jedoch die Flexibilität und Freiheit haben, die Arbeitsschritte auf ihre eigene Weise zu erledigen (Martin, 2005).

Die Generation Y arbeitet gut allein, jedoch bevorzugen sie Teamarbeit. Es ist ihnen wichtig, eine bedeutungsvolle Rolle in einem engagierten und motivierten Team zu spielen (Martin, 2005). Im Gegensatz zu den Baby Boomern scheuen sie sich nicht vor mehr Verantwortung, sie verlangen sie sogar. Autonomes, verantwortungsvolles Handeln sehen sie als Chance, ihre Fähigkeiten zu verbessern und unter Beweis zu stellen. Wenn die Bedürfnisse der Generation Y erfüllt werden, haben sie das Potential eine sehr produktive Generation in der Arbeitswelt zu werden (Martin, 2005).

2.1.6 Kritik an der Generationenforschung

Die Thematik der Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt ist im Moment hoch aktuell. Trotz oder gerade weil die Generationenforschung in aller Munde ist, sollten folgende wichtige Punkte kritisch beleuchtet werden:

Zunächst fällt auf, dass es in der Literatur keinen einheitlichen Generationenbegriff gibt. In den meisten Studien werden Personen, die zwischen den frühen 1980er Jahren und dem Millennium geboren wurden als Generation Y bezeichnet (Parry & Urwin, 2011; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Aber auch Begriffe wie „Millenials“ (Dogan Gursoy u. a., 2008), „Nexters“ (Martin, 2005), „iGeneration“ (L. D. Rosen, 2011) und „Digital Natives“ (Zemke u. a., 2013, S. 102) sind in der Literatur zu finden.

Bei der Generationseinteilung verhält es sich ähnlich: Eine klare Abgrenzung der einzelnen Generationen gibt es nicht. Die Generationen werden in allen Studien anhand ihres Alters definiert und je nach Autor in drei bis fünf Generationsgruppen eingeteilt (Oertel, 2007, S. 31), wobei die Einteilung in vier Generationen (Veteranen, Baby Boomer, Generation X,

Generation Y) am gängigsten ist (Parry & Urwin, 2011). Twenge et al. (2010) teilen die Baby Boomer Generation zwischen 1946 und 1964 ein, bei Parry und Urwin (2011) sind dies jene Personen, die zwischen 1943 und 1960 geboren wurden. Die Autoren sind sich in ihren Studien über die Unterschiedlichkeit der Generationseinteilungen zwar bewusst, jedoch nur wenige, wie Lancaster und Stillman (2002) merken an, dass es in den Überlappungsbereichen geborene Personen gibt, die sich beiden oder der anderen Generation zugehörig fühlen. Diese Überlappungsbereiche sind es aber, die eine strikte Kategorisierung der Generationen nach ihren Geburtsjahrgängen in Frage stellen. Studien, die Generationsunterschiede anhand der vordefinierten Generationen zu messen versuchen, laufen Gefahr, dass diese eben nicht korrekt abgebildet werden. Denn es lässt sich dadurch nur schwer sagen, ob z.B. Generationsunterschiede nicht existieren, weil die TeilnehmerInnen der Studie keine guten Vertreter ihrer Generation darstellten, oder ob es einfach keine Unterschiede zwischen den Generationen gibt (Parry & Urwin, 2011).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass es sich bei dem Thema „Generationen am Arbeitsmarkt“ vor allem um Populärliteratur handelt. Generationsunterschiede werden oft anhand der Erfahrungen und Einschätzungen, die die Autoren selbst in Unternehmen erlebt haben eingeschätzt oder durch die Informationen aus geführten Interviews gewonnen. Bei den meisten Studien handelt es sich jedoch um Erhebungen mit kleinen Stichproben und wenigen Fragen, was die Allgemeingültigkeit der getroffenen Aussagen schmälert (Oertel, 2007, S. 31). Neben den zumeist kleinen Stichproben, gewinnen viele Autoren ihre Daten aus Querschnittsstudien. Sie ziehen somit ihre Kenntnisse aus Daten, die nur zu einem einzigen Zeitpunkt erhoben wurden. Parry und Urwin (2011) merken an, dass besonders Generationsunterschiede nicht mit Querschnittsdaten erhoben werden können, da Alters- und Periodeneffekte nicht ausgeschlossen werden können.

Die meisten Studien im Bereich Generationsforschung wurden in den USA durchgeführt. Zwar werden häufig einfach die US- amerikanischen Generationseinteilungen auch in Europa übernommen, bei genauerer Betrachtung ist es jedoch zweifelhaft, ob eine Generalisierung so tatsächlich möglich ist. Aufgrund unterschiedlich prägender sozialer und gesellschaftlicher Ereignisse in allen europäischen Ländern (D'Amato & Herzfeldt, 2008), scheint es doch

angebracht, die Generationseinteilungen anzupassen, wie z.B. an den deutschsprachigen Raum (Bruch u. a., 2009, S. 94). Da sich die Generationen neben ihrem Geburtsjahr auch durch gemeinsam erlebte Ereignisse formen, kann man annehmen, dass die Ermordung von John F. Kennedy auf den europäischen Raum einen weitaus geringeren Einfluss, als auf die amerikanische Bevölkerung hatte (Parry & Urwin, 2011). Die sozioökonomischen Folgen des 2. Weltkriegs hatten hingegen vor allem für Deutschland weitreichendere Auswirkungen. So setzte der Baby Boom dort rund zehn Jahre später ein (Klaffke, 2014, S. 11). Erst heute mit dem Einsatz neuer Technologien ist es möglich, Weltgeschehnisse global zu teilen, Anteil daran zu haben und Verbindungen zu knüpfen (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

2.2 Definition und Eigenschaften von Teams

Da heute mehrere Generationen in Unternehmen zusammenarbeiten, werden im folgenden Kapitel die Eigenschaften, sowie die Vorteile und Herausforderungen altersdiverser Teams beleuchtet.

2.2.1 Historische Entwicklung

Anthropologisch gesehen, ist der Mensch von seiner Natur aus ein Gruppenwesen. Er lebte rein zeitlich in den längsten Phasen seiner Entstehungsgeschichte in Horden und Klans, sowie Familiengruppen und Stammesorganisationen zusammen. Die Gruppe zählt somit zu dem verbreitetsten sozialen Gebilde, denn jeder Mensch gehört irgendeiner Gruppe, sei es Familien-, Freundes-, oder Arbeitsgruppe an.

Die Gruppe verbindet das Individuum mit der Gesellschaft (Schäfers & Korte, 2003, S. 128). In der Gruppe wird die soziale Gesellschaft mit ihren Normen und ihrer Struktur, den Hierarchien und ihrer Differenziertheit für das Individuum anschaulich und begreifbar (Schwonke, 1999). Menschen arbeiten seit bereits über 200.000 Jahren in Teams zusammen (West, Tjosvold, & Smith, 2005, S. xv). Während dieser Zeit haben die Menschen ihre Teamwork-Fähigkeiten so perfektioniert, dass es ihnen möglich war, medizinisch große Fortschritte zu machen, Städte

zu errichten, das Weltall zu erkunden und Waffen zu entwickeln, um Kriege zu führen. Vor allem in den letzten 200 Jahren sind komplexe Organisationen entstanden, die ursprünglich einen religiösen oder militärischen Hintergrund hatten. Während diese Organisationen damals aus kleinen Gruppen von maximal 30 Personen bestanden, haben sich heute Organisationen herausgebildet, die teilweise zehntausende MitarbeiterInnen zählen. Besonders in diesen großen Organisationen unterschätzen die Manager die Herausforderungen, mit denen sich die Mitglieder eines Teams auseinandersetzen müssen. Bis heute gibt es keine universelle Idee, wie Teams am effektivsten zusammengestellt werden sollten (West u. a., 2005).

Wo viele Menschen aufeinandertreffen, gibt es auch Konflikte. Daher ist es wichtig, das grundlegende Spannungsverhältnis menschlicher Interaktion zu beleuchten. Aurobino (2000, S. 17) beschreibt dieses Spannungsverhältnis wie folgt: *„[...] Die Vervollkommenung des Einzelnen ist unvollständig, solange sie nicht hinwirkt auf einen vollkommenen Zustand der Gruppe, der er angehört, und schließlich auf Vollkommenheit eines Menschheits-Zusammenschlusses im weitestmöglichen Umfang: des Ganzen einer geeinten Menschheit.“* Dieses Spannungsverhältnis zwischen dem Individuum und dem Kollektiv erstreckt sich von einem Einzelnen über die Gruppe hin zur Organisation. Spricht man von Wechselwirkungen zwischen Individuen und Gruppen, so neigen wir dazu, das Individuum ins Zentrum zu rücken. Im Arbeitskontext ist es jedoch zweckmäßig, das Team im Fokus zu sehen.

Berücksichtigt man die Fakten aus der menschlichen Geschichte und der Soziologie, müssen wir annehmen, dass unsere Spezies innerhalb einer all umfassenden Gruppe entstand, in welcher sich der Mensch als Individuum untergeordnet hat. Die Individualität hat sich im Laufe der Zeit aus dem menschlichen Bewusstsein heraus entwickelt. Die Menschen schlossen sich ursprünglich herdenartig in Gruppen zusammen, um zu überleben. Jedes Individuum war für die Stärke und Sicherheit seiner Gruppe verantwortlich. Fügt man weitere Punkte, wie Leistungsfähigkeit, Wachstum, Durchsetzungsvermögen und Selbsterhaltung hinzu, erhält man die heutige Vorstellung des Kollektivismus.

Aurobindo (2000, S. 22ff.) merkt des Weiteren an, dass Einheitlichkeit das fundamentale Merkmal einer Gruppe ist. Historisch betrachtet hat sich das Individuum mit steigender

geistiger Entwicklung aus der Unterordnung heraus in Richtung Vielfalt und Freiheit entwickelt.

Gruppen sind Teil eines übergeordneten sozialen Systems. In der Arbeitswelt sind dies die Teams innerhalb einer Organisation (Nerdinger, 2014, S. 104). Krainz und Lesjak (2004, S. 311) schreiben dazu, dass Gruppen nie aus sich selbst heraus existieren, sondern es immer einen organisatorischen Kontext gibt, der den Sinn der Gruppe definiert.

2.2.2 Kennzeichen von Gruppen

Cooley (1909) differenzierte Gruppen in Primär- und Sekundärgruppen. Mitglieder der Primärgruppe sind durch eine enge und emotionale Bande miteinander verbunden und stehen in direkter Interaktion (face-to-face association) zueinander. Diese Gruppen gelten als primär für den Menschen, da sie ihm entscheidende soziale Erfahrungen bieten. Durch die Interaktion mit der Primärgruppe erfährt der Mensch zum ersten Mal Zugehörigkeit, Autonomie, Konkurrenz, Konflikte, Akzeptanz, Macht, Solidarität und Zusammenleben. Die Mitglieder der Sekundärgruppe interagieren nur mittelbar miteinander. Nach Cooley (1909) sind Individuen nicht direkt als Gesamtperson involviert, sondern bringen lediglich spezifische Fähigkeiten mit, die der „sachrationalen Vernunft“ dienen. Die Sekundärgruppe dient somit nicht dem Selbstzweck, sondern nur als Mittel zum Zweck (Steiger & Lippmann, 2013, S. 303). Heintel (1974, S. 21) beschreibt als eine wichtige Eigenschaft der Primärgruppen, die Entstehung von Normen. Normen entstehen als Resultat der Interaktion. Es sind Verhaltensregeln, die das Wertesystem der Gruppe formen. Diese verändern sich je nach Situation, Ausgangslage und Struktur der Gruppe. Haben sich diese Normen einmal verfestigt, sind sie nur schwer aufzuheben.

Nerdinger und Rosenstiel (2011) definieren die Gruppe als eine Mehrzahl von Personen, die über eine längere Zeitspanne hinweg in direktem Kontakt zueinander stehen und rollendifferenziert gemeinsame Normen und Ziele verfolgen und dabei ein Wir- Gefühl entwickeln. Eine Mehrzahl von Personen ist für eine Gruppenbildung eine grundlegende Voraussetzung. Es stellt sich jedoch die Frage, ab wann eine Gruppe beginnt und wo ihre

Obergrenze liegt. Im Allgemeinen spricht man erst ab drei Personen von einer Gruppe, da sich darunter keine Gruppenphänomene wie Koalitionen und Mehrheitsbildungen beobachten lassen. Die Obergrenze lässt sich nicht so einfach definieren, da die Entstehung von Gruppen von mehreren Faktoren abhängt. In Unternehmen gilt: je qualifizierter und komplexer die Tätigkeiten sind, desto kleiner sind die einzelnen Gruppen. Bei Problemlöse- oder Entscheidungsgruppen sollten die Mitglieder max. fünf zählen, damit Kompromisse zwischen den einzelnen Meinungen noch relativ leicht getroffen werden können und alle Mitglieder die Möglichkeit haben, sich an Diskussionen zu beteiligen (Nerdinger, 2014, S. 104). Neben der Gruppengröße stellt sich des Weiteren die Frage, wie Interaktionen ablaufen müssen, um ein Wir- Gefühl zu erzeugen.

Tajfel und Turner (1986) zeigen in ihrer „Theorie der sozialen Identität“, dass Menschen dazu neigen, sich selbst und andere anhand verschiedener Merkmale, wie Alter, Geschlecht und Ethnie zu kategorisieren und sich dementsprechend einer sozialen Gruppe zuzuordnen. Da das Selbstwertgefühl auch von der Bewertung der eigenen Gruppe mitbestimmt wird, konnte beobachtet werden, dass Menschen selbst dann ihre eigene Gruppe positiver bewerteten und die Fremdgruppe diskriminierten, auch wenn sie ihren Gruppen kurzfristig und zufällig zugeordnet wurden. Dies lässt darauf schließen, dass das Wir- Gefühl durch ein willkürliches Gruppieren von Personen ausgelöst werden kann.

Pechtl (1999, S. 91) nimmt in seiner Definition keinen Bezug auf die Größe einer Gruppe: *„Unter einer Gruppe versteht man eine Reihe von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben. Die Zahl der Mitglieder ist so gering, daß jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann, und zwar nicht nur über andere Menschen, sondern direkt, wenn möglich von Angesicht zu Angesicht.“* Auch Nerdinger (2014) geht davon aus, dass der persönliche Kontakt zwischen den Mitgliedern einer Gruppe zumindest prinzipiell möglich sein muss. Beziehungen können sich erst durch Kontakt von Angesicht zu Angesicht richtig entfalten, denn dieser ermöglicht es, Fragen von Macht und Einfluss zu klären, oder Sympathie oder Antipathie zu entwickeln.

Neben Primär- und Sekundärgruppen, können auch formelle und informelle Gruppen unterschieden werden (Schäfers & Korte, 2003, S.136). Diese Gruppen können als zwei

Strukturprinzipien der sozialen Gesellschaft gesehen werden. „Informell“ bezieht sich hier auf die soziale Wirklichkeit eines Menschen. In ihr wird „das Menschliche im humanen Sinn, das Persönliche und Spontane, das Freundschaftliche und Gefühlsmäßige“ zum Ausdruck gebracht. Daher hat das Konzept der informellen Gruppe eine deutliche Nähe zur Primärgruppe. Die informelle Gruppe entsteht –aus Sicht der anthropologischen Entwicklungslogik- aus den Grundbedürfnissen des Menschen, wie Interaktion und Kommunikation, die nicht formalisiert sind. Formelle Gruppen sind insbesondere in Organisationen zu finden. Sie sind von funktionaler Natur und zeichnen sich durch hochgradig formalisierte Formen der Interaktion aus, z.B. in Kompetenzhierarchien beim Militär oder in formalisierten Arbeitsprozessen (Schäfers & Korte, 2003, S. 136).

2.2.3 Kennzeichen von Teams

Da wir uns im Folgenden besonders mit Teams und Teamarbeit im Generationenkontext auseinandersetzen, ist es zielführend den wesentlichen Charakter von Teams, in Abgrenzung zur Gruppe, aufzuzeigen.

Francis und Young (1992, S. 9) beschreiben das Team als *„eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen.“* Nach dieser Definition, bauen Teammitglieder eine Beziehung zueinander auf, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Sie gehen davon aus, dass innerhalb eines Teams ein hohes Maß an Wir-Gefühl herrscht und das Konfliktpotenzial relativ gering ist. Francis und Young (1992) begrenzen die Teamgröße auf neun Mitglieder. Es stellt sich hierbei jedoch die Frage, inwieweit man davon ausgehen kann, dass die Arbeitsfreude alle Teammitglieder gleichermaßen intrinsisch motiviert, so dass man von einem homogenen Handeln zur Zielerreichung ausgehen kann.

Rosenstiel (2007, S. 289) sieht das Team hingegen nur als einen Spezialfall der Gruppe: *„[...] in diesem Sinne wird meist eine besonders „gut eingespielte Gruppe“ mit problemlos funktionierender Kooperation, geringer hierarchischer Binnenstruktur und intensiver Bindung der Mitglieder an das gemeinsame Ziel als Team bezeichnet.“*

Katzenbach und Smith (2006, S. 45) definieren Team als: *„A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.“* Neben der geringen Anzahl an Teammitgliedern sehen Katzenbach und Smith (2006) noch weitere Aspekte als eine dringende Notwendigkeit, damit Teamarbeit funktionieren kann. So müssen Teammitglieder einen sinnvollen Zweck verfolgen, gemeinsame Ziele haben und denselben Ansatz verfolgen. Um optimale Leistung erzielen zu können, sollen die Teammitglieder ergänzende Fähigkeiten aufweisen und für ihr Handeln gegenseitig Rechenschaft ablegen.

Da viele Merkmale von Gruppen auch für Teams gelten, ist eine begriffliche Unterscheidung schwierig. Ein möglicher Unterschied zwischen Gruppen allgemein und einem Team kann sich aus dem grundsätzlichen Harmoniewunsch der Gruppen und der Leistungsfokussierung von Teams ergeben. Witte (2014) fand diesbezüglich heraus, dass Gruppen besonders nach emotionalen Beziehungen und Konfliktfreiheit suchen. Für Teams im Arbeitskontext könnte man demnach schließen, dass aufgrund des hohen Wettbewerbs untereinander das Konfliktpotenzial deutlich erhöht ist.

2.2.4 Besonderheiten und Wechselwirkungen in altersdiversen Teams

In Kapitel 2 wurde auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen eingegangen. Nun gilt es, die Besonderheiten der Zusammenarbeit in altersdiversen Teams unter Berücksichtigung vorangegangener Abschnitte herauszuarbeiten. Im folgenden Kapitel sollen Chancen und Risiken altersdiverser Teams dargestellt werden. Unter Teamdiversität versteht man das Ausmaß, inwieweit sich die einzelnen Mitglieder unterscheiden. Diese Unterschiede können den Teamprozess und die Teamleistung sowohl positiv, als auch negativ beeinflussen (van Knippenberg & Schippers, 2007).

2.2.4.1 Vorteile altersdiverser Teams

Teamdiversität kann bei richtiger Führung durchaus Vorteile mit sich bringen. Teammitglieder können von den Erfahrungen und Stärken ihrer KollegInnen profitieren. Durch die

unterschiedlichen Fähigkeiten wird es möglich, „*das Team als Ganzes stärker zu machen, als die Summe seiner Teile*“ (Bruch u. a., 2009, S. 143). Kilduff, Angelmar und Mehra (2000) fanden in ihrer Studie heraus, dass Teams, deren Mitglieder sich hinsichtlich des Alters unterscheiden, bessere Leistungen erbringen. Als einen möglichen Erklärungsansatz, nennen Miller, Burke und Glick (1998) die „kognitive Diversitäts- Hypothese“. Diese besagt, dass heterogene Teams über ein großes Spektrum an Wissen, Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten verfügen (van Knippenberg & Schippers, 2007). Diese Annahme erscheint im Zusammenhang mit altersdiversen Teams logisch, da jüngere und ältere Teammitglieder gewiss über verschiedene Kompetenzen und unterschiedliches Wissen verfügen. Wie in Kapitel 2 beschrieben, besitzt die Generation Y z.B. ein hohes Maß an Technologieverständnis, während sich die Generation der Baby Boomer durch Expertenwissen und Erfahrungen im Umgang mit Problemen auszeichnet. Bruch et al. (2009, S. 145ff.) nennen folgende Vorteile altersdiverser Teams:

1. Verbesserte Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit

Altersdiverse Teams zeichnen sich zunächst über eine bessere Fähigkeit aus, Probleme zu lösen. Die unterschiedlichen Generationen vermeiden es, dass der Gruppenkonsens, wie er in homogenen Teams oft zu finden ist, zu starke Beachtung findet und darauf basierende Fehlurteile nicht so schnell gefällt werden (Bruch u. a., 2009, S. 145). Das Phänomen des Gruppenkonsens' wird auch Gruppendenken oder „Groupthink“ genannt. Es tritt vor allem dann auf, wenn sich Teams in ihren Meinungen uneinig sind, mögliche Alternativen aber nicht diskutieren, um die Stabilität des Teams nicht zu gefährden. Langfristig gefährdet das Team mit diesem Verhalten jedoch seine Entscheidungsqualität (Janis, 1972). Die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Ideen hingegen liefern ein Diskussionspotenzial und Lösungen können objektiver entwickelt werden.

Des Weiteren werden altersdiversen Teams eine höhere Wahrnehmungsfähigkeit und unterschiedliche Wissensstruktur zugeschrieben, die sich auf die Problemlösefähigkeiten positiv auswirken (Bruch u. a., 2009, S. 145).

2. Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist aufgrund der Globalisierung und des daraus resultierenden Wettbewerbs existenziell notwendig (Bruch u. a., 2009, S. 145). Durch die Mischung intergenerationeller Fähigkeiten ist es möglich, auf immer kürzer werdende Innovationszyklen zu reagieren. Sie erfordern die Kombination von langjähriger Betriebserfahrung und aktuellsten Fachkenntnissen, was eine Zusammenarbeit zwischen den Generationen unverzichtbar macht (Oertel, 2007, S. 281). Mehrere Studien konnten bereits aufzeigen, dass heterogene Teams innovativere und kreativere Ideen lieferten, als homogene Teams. Latimer (1998) hat in seiner Studie herausgefunden, dass unter anderem Altersdiversität Kreativität und Problemlösestrategien fördert. Des Weiteren gelten Teams mit heterogenen Mitgliedern als weniger risikoscheu. Altersdiversität führt zu einer genaueren Evaluation neuer Ideen und Ansätzen. Pitt- Catsouphe, Mirvis und Berzin (2013) konnten zeigen, dass Altersdiversität einen positiven Einfluss auf den Fortschritt der Projekte hat. Die Teammitglieder nannten als Grund hierfür die bessere Kommunikation zwischen älteren und jüngeren KollegInnen, auch über verschiedene Hierarchien hinweg. Altersgemischte Teams verfügen außerdem, neben einer verbesserten Kreativität, auch über höhere Innovationsfähigkeiten. Viele hervorgebrachte Ideen werden auch tatsächlich umgesetzt (Bruch u. a., 2009, S. 146).

3. Weitergabe von implizitem Wissen

Altersdiverse Teamarbeit bietet eine gute Möglichkeit für die Generierung neuen Wissens. Den Teammitgliedern ist es möglich, ihr Wissen auszutauschen und durch den Input der anderen neu zu kombinieren. Durch diesen Wissenstransfer können neue Ideen und Lösungen entstehen (Rimser, 2014, S. 195). Eine besondere Bedeutung kommt hier dem „impliziten“ Wissen zu. Es handelt sich hierbei um jenes Wissen, welches in den Köpfen der MitarbeiterInnen gespeichert ist und durch ihre Erfahrungen untermauert wurde. Dieses Wissen kann somit nicht ohne weiteres an andere Personen weitergegeben werden. Da vor allem ältere MitarbeiterInnen in ein paar Jahren in Rente gehen und Unternehmen dadurch Gefahr laufen, kostbares Wissen zu verlieren, werden altersdiverse Teams als eine vielversprechende Lösung dieses Problems angesehen. Durch Beobachtungen, tägliche Interaktionen und gemeinsame Diskussionen wird das Wissen der älteren Generationen für die jüngeren zugänglich (Bruch u. a., 2009, S. 148). Morschhäuser, Ochs und Huber (2005, S. 113) beschreiben diese Art des Wissenstransfers als „Tandem“. Gemeint ist damit, dass nicht nur die jüngeren Teammitglieder von den älteren profitieren, sondern dass auch die älteren Teammitglieder durch die speziellen Kenntnisse und Einstellungen ihrer jüngeren KollegInnen ihre Fähigkeiten und Wertvorstellungen erweitern und durch ihre Aufgabe als Mentor zusätzlich motiviert werden (Bruch u. a., 2009, S. 149; Rimser, 2014, S. 195).

2.2.4.2 Risiken altersdiverser Teams

Neben den genannten Vorteilen, ist die Arbeit in altersdiversen Teams auch mit Risiken verbunden. Zur Erklärung negativer Leistungseffekte werden im Folgenden zwei theoretische Denkmodelle beschrieben.

1. Die Theorie der Sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1986)

Dieser erste Erklärungsansatz gibt Hinweise darauf, wie es in altersdiversen Teams zu Konflikten kommen kann. Die Theorie geht davon aus, dass Personen stets darum bemüht sind, ihr positives Selbstbild zu erhalten und zu verbessern. Es konnte beobachtet werden, dass Menschen dazu neigen, sich selbst und auch andere Personen anhand salienter Merkmale, wie Geschlecht, Ethnie oder Alter zu kategorisieren. Durch diese Kategorisierung definieren sich Personen mit einer bestimmten sozialen Gruppe und grenzen ihre eigene „In- Group“ von anderen Gruppen, sogenannten „Out- Groups“, ab. Durch den unmittelbaren Vergleich, kann das Selbstwertgefühl dadurch gesteigert werden, indem die eigene Gruppe aufgewertet und die fremde Gruppe abgewertet wird. Dieses problematische Verhalten kann dazu führen, dass Personen ihrer eigenen Gruppe mehr Vertrauen schenken und eine intensivere Kommunikation führen. In extremen Fällen, kann es sogar zu einer Diskriminierung anderer KollegInnen kommen. Diese geht mit einer verminderten sozialen Unterstützung, Interaktion und Kooperation einher (Wegge, Roth, & Schmidt, 2008). In Altersdiversen Teams kann es nun dazu kommen, dass sich innerhalb des Teams unterschiedliche Subgruppen bilden. So ist es möglich, dass sowohl die jüngeren, als auch älteren Generationen lieber mit den KollegInnen ihres eigenen Alters zusammenarbeiten wollen. Die jeweiligen Subgruppen würden ihre eigene „In- Group“ demnach der „Out- Group“ vorziehen und die Leistungen und Ideen der jeweils anderen weniger wertschätzen oder gar ignorieren. Der Erfolg der Subgruppe steht nun im Vordergrund und der Erfolg des gesamten Teams wird vernachlässigt. Die im vorherigen Kapitel erläuterten Vorteile würden dadurch verhindert werden (Bruch u. a., 2009, S. 153).

2. Die Ähnlichkeits- Attraktions- Theorie von Byrne (1971)

In dieser Theorie werden weniger die Prozesse innerhalb von Gruppen beleuchtet, sondern die Auswirkungen von Ähnlichkeiten zwischen Individuen. Es wird davon ausgegangen, dass Personen andere besonders sympathisch finden und daher auch lieber mit ihnen zusammenarbeiten, wenn sie sich als ähnlich wahrnehmen (Wegge

u. a., 2008). Unter Ähnlichkeiten verstehen Personen neben Verhaltensweisen, vor allem Einstellungen und Werte. Demographische Faktoren, wie das Alter können jedoch auch ausschlaggebend sein. Haben Personen die Wahl, neigen sie dazu, mit den ihnen am ähnlichsten Personen zu interagieren. Daraus kann geschlossen werden, dass Personen die Teamarbeit mit etwa Gleichaltrigen bevorzugen (Bruch u. a., 2009, S. 152).

Diese beiden Ansätze bringen nun weitreichende Probleme mit sich. Verstehen sich Teammitglieder nicht als ein Ganzes, sondern als „Ältere“ und „Jüngere“, kommt es in weiterer Folge zu Kommunikationsproblemen, Missverständnissen und weniger Hilfsbereitschaft. Ziehen die Teammitglieder nicht gemeinsam an einem Strang, kann die Vielfalt an Fähigkeiten, Ideen und Erfahrungen nicht mehr förderlich auf die gemeinsamen Projekte wirken. Große Nachteile sind vor allem bei komplexen Aufgabenstellungen zu erwarten. Ein Mangel an Kommunikation wirkt sich ebenso auf die Koordination und Aufgabenverteilung aus, welche in einem Team von wichtiger Bedeutung sind. Haben sich zwei oder mehrere Subgruppen gebildet, bleiben Konflikte innerhalb des Teams nicht aus. Vorurteile und Stereotypisierungen der Fremdgruppe gegenüber, besonders hinsichtlich unterschiedlicher Generationen, schaffen emotionale Konflikte, die nur schwer zu überwinden sind. Diese Konflikte erschweren die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen innerhalb eines Teams immens. Bevor Entscheidungen getroffen werden können, müssen mühselige und überflüssige Diskussionen geführt werden. Das Zeitmanagement geht dadurch verloren und Ziele werden nicht fristgerecht erreicht. Die Produktivität des Teams leidet unter solchen Konflikten. Die schlechte Zusammenarbeit kann des Weiteren zu Unzufriedenheit und Frustration führen. Die Bindung an das Unternehmen lässt nach, Fehlzeiten und Krankschreibungen können die Folge sein (Bruch u. a., 2009, S. 153ff.).

2.3 Implikationen für die Fragebogenerstellung

Der zu entwickelnde Fragebogen soll seine Anwendung bei Teams in Organisationen finden und die Einschätzungen hinsichtlich der Zusammenarbeit altersdiverser Teams evaluieren. Letztere können, soweit ihre Potenziale erkannt und genutzt werden, sehr hohe Leistungsfähigkeit entwickeln (Oertel, 2007, S. 279ff.). Basierend auf den Erkenntnissen aus der bisherigen theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema, sollen im Folgenden daher jene Einflussfaktoren identifiziert werden, die im Fragebogen als Konstrukte zu berücksichtigen sind.

Ein in diesem Sinne zweckmäßig erscheinendes Konstrukt kann **Teamperformance** darstellen, zudem auch die in Abschnitt 2.2.4.1 angeführte Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit zur Leistungsfähigkeit beiträgt. Daher ist eine grundsätzliche Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Teams sinnvoll und daran anknüpfend auch ein Interventionsbedarf zu erwarten. Einen weiteren Faktor für die Leistungsfähigkeit von Teams stellt, wie dies bereits von Argyle und Henderson (1986) festgestellt wurde, die Zusammenarbeit dar. Die in Abschnitt 2.2.3 herausgearbeiteten Merkmale von Teams verdeutlichen die Wichtigkeit von im besten Fall harmonischen Beziehungen zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Deshalb sollte ein Konstrukt die **Qualität der sozialen Beziehungen** in Teams erfragen. Einen weiteren Aspekt kann das Konstrukt **Feedback** liefern, das im Sinne der Kommunikation ebenfalls mit Teamperformance in Beziehung steht. Zudem unterscheiden sich die in Kapitel 2 vorgestellten Generationen hinsichtlich der Art und Weise wie Feedback eingefordert wird. Hinsichtlich der notwendigen Kommunikation kann unter Bezug auf Francis und Young (1992, S. 9) der Harmonie ein Stellenwert beigemessen werden, der unter anderem, wertschätzende Verhaltensweisen unter den Teammitgliedern impliziert. Insbesondere in altersdiversen Teams können Gefühle der **Wertschätzung** dadurch erreicht werden, dass Teammitglieder als einzigartige Individuen und nicht nur als Mitglieder einer Gruppe gesehen werden (Bruch u. a., 2009, S. 174). Das Konstrukt Wertschätzung mit in den Fragebogen aufzunehmen scheint somit unter diesen Umständen sowie den in Kapitel 2 angeführten unterschiedlichen Werthaltungen einzelner Generationen hinsichtlich wertschätzendem Umgang sinnvoll.

In Abschnitt 2.2.4.1 wird auf die Weitergabe von Wissen eingegangen, nach Rimser (2014, S. 195) können durch **Wissenstransfer** neue Lösungswege entwickelt werden. Darauf aufbauend sollte ein Konstrukt zum fachlichen Wissenstransfer in den Fragebogen mit einbezogen werden. Zwei weitere Konstrukte erscheinen aufgrund der gegenwärtig vorherrschenden Marktsituation notwendig. Einerseits bedingt der starke technologische Wandel eine hohe **Veränderungsbereitschaft** von Individuen und Gruppen sowie andererseits die Notwendigkeit die MitarbeiterInnen lange im Unternehmen zu halten. In Bezug auf den technologischen Wandel birgt beispielsweise die Baby Boomer Generation die Gefahr eines erhöhten Anpassungsrisikos und damit verbundener ablehnender Haltung gegenüber Veränderungen (Klaffke, 2009, S. 14). In Bezug auf die Loyalität von MitarbeiterInnen wurden ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Generationen postuliert, die durch das Konstrukt **Commitment** abgebildet werden können. Abschließend ist anzumerken, dass es eine Vielzahl von Konstrukten gibt, die anhand der Literatur identifiziert und in den Fragebogen mit aufgenommen werden könnten. Aus zeitökonomischen Gründen sowie durch die Anlehnung an bereits vorhandene Fragebögen wurden die in diesem Abschnitt erwähnten Konstrukte präferiert und dessen Verknüpfung mit den Kapiteln 2 und 3 dargestellt.

2.4 Grundlagen zur Fragebogenkonstruktion

Bei der Fragebogenkonstruktion müssen einige Schritte beachtet werden. Bevor die Items für den Fragebogen ausgewählt werden können, müssen geeignete Konstrukte, d.h. Oberkategorien definiert werden. Aus diesen Definitionen können bereits Hinweise für die möglichen Items abgeleitet werden.

Für die Konstruktion gibt es verschiedene Strategien: die intuitive Konstruktionsstrategie wird verwendet, wenn der Kenntnisstand über das zu untersuchende Konstrukt gering ist. Die Items werden hier nicht durch vorhandene Theorien, sondern durch die Erfahrungen und die Intuition des Testkonstruktors oder der Testkonstrukteurin formuliert. Eröffnen sich neue Forschungsfelder, findet diese Strategie häufig Gebrauch.

Die Methode der rationalen Konstruktionsstrategie ist die Deduktion. Hier werden Konstrukte anhand bereits bestehender Theorien abgeleitet. Da der Inhalt und die Interpretationsbreite eines Konstrukts sehr vielfältig sein können, ist es notwendig, das Konstrukt zu definieren und zu spezifizieren.

Bei der externalen Konstruktionsstrategie wählt man Items danach aus, ob sie zwischen Gruppen mit verschiedenen Ausprägungen in einem externalen Merkmal genau unterscheiden können. Um geeignete Items zu finden, die das gewählte Kriterium vorhersagen können, wird ein großer Itempool zusammengestellt und an Personengruppen erprobt, die sich bezüglich des Kriteriums unterscheiden. Jene Items werden ausgewählt, die diese Differenzierung am besten abbilden.

Bei der faktorenanalytischen Konstruktionsstrategie werden Items durch dimensionsanalytische Überlegungen entworfen. Das Ziel dieser Methode besteht darin, Konstrukte zu finden, die mit anderen Konstrukten nicht oder kaum korrelieren. Dazu wird eine Anzahl von Items zu hypothetischen Dimensionen konstruiert und ProbandInnen vorgelegt. Durch eine Faktorenanalyse werden diejenigen Items dann zusammengeführt, die untereinander hohe Zusammenhänge aufweisen und statistisch eindimensional sind (Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 36ff.).

Wurden passende Items pro Kategorie ausgewählt, gilt es nun zu beachten, dass alle Items nach demselben Schema formuliert und die Antwortvorgaben identisch sind. Die Items müssen dem Alter oder Bildungsniveau entsprechend verständlich formuliert werden. Dabei ist auf ihre Kürze und Prägnanz zu achten. Formulierungen, die auf mehrere Weisen interpretiert werden können oder die irrelevant für die Untersuchung sind, gilt es zu meiden. Des Weiteren sind Suggestivfragen zu unterlassen und alle Antworten müssen im Sinne des Konstrukts eindeutig interpretierbar sein. Es muss darauf geachtet werden, dass die Items weder zu leicht noch zu schwierig formuliert sind. Ausdrücke wie „fast“ oder „kaum“ sollten ebenso wie zu komplizierte Wörter nicht verwendet werden (Mummendey & Grau, 2014, S. 49ff.).

Es ist bei der Darbietung des Fragebogens weniger günstig, ähnliche Items unmittelbar hintereinander zu präsentieren. Einige Versuchspersonen fühlen sich dadurch überwacht bzw. kontrolliert, ob sie auch sinnvolle Antworten liefern. Eine Ausnahme stellen jedoch Item-Formulierungen, die im selben Kontext stehen. Denn zum Zeitpunkt der letzten Frage sind den Probanden die Aspekte aus den vorangegangenen Fragen geistig noch präsent (Mummendey & Grau, 2014, S. 60ff.).

Bei Fragebögen bietet sich zumeist ein geschlossenes Antwortformat an, da dieses leichter und ökonomischer ausgewertet werden kann. Bei Fragen nach persönlichen Wünschen oder Angeboten, wie es im vorliegenden Fragebogen der Fall ist, bietet es sich jedoch an auch offene Fragen zu stellen, da die TeilnehmerInnen somit zusätzliche Antworten liefern können, die den TestleiterInnen im Vorhinein nicht bewusst waren (Mummendey & Grau, 2014, S. 62).

Bei der Art und Anzahl der Antworten, gibt es mehrere Möglichkeiten. Vor allem bei komplexeren Fragen ist es ratsam, eine mehrstufige Antwortskala zu verwenden, da mehrere Aspekte zur Beantwortung herangezogen werden können. Des Weiteren kann man eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortalternativen vorgeben. Legt man ProbandInnen eine ungerade Anzahl an Antwortalternativen vor, können sie sich für die Mitte entscheiden, wobei dies zu Schwierigkeiten in der Interpretation führen kann. Dennoch wird häufig eine mittlere Kategorie eingeführt, da ProbandInnen nach längerer Überlegung oft zu dem Ergebnis kommen, dass die Mitte besser ihrem Urteil entspricht, als eine gerichtete Antwort. Bei einer ungeraden Antwortanzahl werden üblicherweise fünf bis sieben Abstufungen gewählt. Bei einem geraden Antwortformat, das in der Regel aus vier bis sechs Antwortalternativen besteht, haben die ProbandInnen jedoch keine andere Wahl, als sich für eine Richtung, positiv oder negativ, zu entscheiden (Mummendey & Grau, 2014, S. 63ff.).

2.5 Gütekriterien

2.5.1 Objektivität

Die Objektivität eines Tests stellt die Vergleichbarkeit von Testleistungen unterschiedlicher Testpersonen sicher. Moosbrugger und Kelava (2012, S. 8) definieren Objektivität wie folgt:

„Ein Test ist dann objektiv, wenn er dasjenige Merkmal, das er misst, unabhängig von Testleiter und Testauswerter misst. Außerdem müssen klare und anwendungsunabhängige Regeln für die Ergebnisinterpretation vorliegen“. Bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation eines Tests kann der testdurchführenden Person somit kein Verhaltensspielraum eingeräumt werden. Man kann von völliger Objektivität sprechen, wenn sowohl beliebige Testleiter und Testleiterinnen, die den Test mit einer bestimmten Testperson durchführen, als auch jeder Testauswerter und jede Testauswerterin die Testleistung einer Testperson gleich auswerten und interpretieren.

2.5.2 Reliabilität

Die Reliabilität beschreibt die Messgenauigkeit eines Tests. Laut Definition ist ein Test dann reliabel, wenn er das Merkmal, das er misst, exakt, d.h. ohne Messfehler, misst (Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 9). Der Reliabilitätskoeffizient (Rel) erfasst das Ausmaß der Reliabilität eines Tests. Dieser Koeffizient kann einen Wert zwischen Null und Eins annehmen ($0 \leq \text{Rel} \leq 1$). Ein Reliabilitätskoeffizient von Eins bedeutet, dass keine Messfehler vorhanden sind. Man spricht dann von einer völligen Reliabilität. Dies bedeutet, dass bei derselben Testung an derselben Testperson unter denselben Bedingungen, d.h. ohne Merkmalsveränderungen, der Test zweimal zu demselben Ergebnis führt. Hat der Reliabilitätskoeffizient hingegen den Wert Null, ist das Testergebnis nur durch Messfehler zustande gekommen. Als Richtwert sollte der Reliabilitätskoeffizient eines guten Tests nicht kleiner als 0.7 sein.

2.5.3 Validität

Die Validität gibt an, ob das vom Test gemessene Merkmal mit dem Merkmal, das gemessen werden soll, übereinstimmt. Moosbrugger und Kelava (2012, S. 9) geben hierzu folgende Definition an: *„Ein Test gilt dann als valide (gültig), wenn er das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes“.* Die Validität stellt in der Praxis das wichtigste Gütekriterium dar, da die beiden Gütekriterien der Objektivität und Reliabilität zwar eine hohe Messgenauigkeit liefern, jedoch nur günstige Voraussetzungen für das

Erreichen der Validität schaffen. Ein Test kann demnach hoch reliabel sein, aber nicht valide. Ist ein Test valide, ist es möglich, das beobachtete Verhalten aus der Testsituation auf das zu messende Verhalten außerhalb der Testsituation zu generalisieren. Anders ausgedrückt, korrelieren die Testwerte mit einem korrespondierenden Verhalten außerhalb der Testsituation.

3 Entwicklung und Umsetzung des Fragebogens

3.1 Auswertungsmethode

Die Daten wurden anhand zweier statistischer Programme ausgewertet: SPSS (Statistical Package for Social Science) Version 22 und AMOS (Analysis for Moment Structures) Version 23. Die Itemanalyse, die explorative Faktorenanalyse und die Reliabilitäten (Cronbach's α) wurden mittels SPSS berechnet. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mittels AMOS durchgeführt.

3.2 Forschungsdesign

Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittsstudie, da alle relevanten Daten nur zu einem Zeitpunkt erhoben wurden. Die StudienteilnehmerInnen bestanden nicht aus einer randomisierten Stichprobe, sondern wurden auf Basis ihres Geburtsjahres verschiedenen Generationsgruppen zugeordnet.

3.3 Beschreibung des Erhebungsinstruments

Gemeinsam mit meinen Kolleginnen Dana Amon und Laura Knuppertz wurde ein neues Erhebungsinstrument, im Rahmen der Forschungsgruppe „Generation Management“ der Universität Wien und dem Beratungsunternehmen Albrecht Business Coaching, entwickelt. Ziel war es, einen Fragebogen zu entwerfen, der innerhalb altersdiverser Teams anhand von Selbst- und Fremdeinschätzungen eventuelle Diskrepanzen erhebt. Für die Entwicklung wurden der *Fragebogen zur Arbeit im Team* (Kauffeld, 2004), das *Teamklima- Inventar* (Brodbeck, Anderson, & West, 2001), der *Kommino: Fragebogen zur Erfassung von Kommunikation in Organisationen* (Sperka & Rózsa, 2007), sowie der *Commit* (Felfe & Franke, 2012) als Orientierung herangezogen. Des Weiteren wurde in einer ausführlichen Recherche Fachliteratur zu Generationen im beruflichen Kontext gewonnen und die daraus resultierenden Herausforderungen ausgearbeitet. Anhand der bestehenden Instrumente und

der Literatur, konnten sieben Konstrukte mit insgesamt 30 Items abgeleitet werden, die vor der Hauptstudie zunächst einem Pretest (mit damals noch sechs Konstrukten und 27 Items) unterzogen wurden. Die genaue Vorgehensweise wird in Kapitel 3.5 näher erläutert.

3.3.1 Datenerhebung

Die Daten für die vorliegende Studie wurden in zwei Schritten erhoben. Zunächst wurden die Daten in einem Pretest, zwischen dem 1. April und dem 15. April 2015, erhoben und auf ihre Passung überprüft. Die Daten für die Hauptstudie wurden zwischen dem 23. April und dem 3. Juli 2015 erhoben.

3.3.2 Messung der Eigen- und Fremdeinschätzung

Bevor die TeilnehmerInnen die Beantwortung des Fragebogens starten konnten, mussten sie sich durch das Ankreuzen der Auswahlmöglichkeiten „älteres“ oder „jüngeres“ Teammitglied selbst einer Altersgruppe zuordnen, mit der sie sich identifizieren. Dabei war es neben dem biologischen Alter auch möglich, sich aufgrund seiner subjektiven Einschätzung zuzuordnen. Als Richtwert wurde jedoch das durchschnittliche Alter von 39 Jahren am österreichischen Arbeitsmarkt angegeben („BVA“, 2015). Im Anschluss sollten alle für jedes Item eine Einschätzung sowohl für die „älteren“ als auch für die „jüngeren“ Teammitglieder abgeben. Die Antwortmöglichkeiten wurden je mit einer fünfstufigen Skala („gar nicht“, „wenig“, „ziemlich“, „trifft zu“, „völlig“) gemessen.

Die Eigen- und Fremdeinschätzungen wurden anhand der sieben Dimensionen gemessen. Diese erfassten die erwünschten Verhaltensweisen und Einstellungen hinsichtlich der Zusammenarbeit der einzelnen Teams. Je höher die Einschätzungen auf einer Dimension waren, desto besser wurde die Zusammenarbeit innerhalb des Teams eingeschätzt.

3.4 Item-Konstruktion zu ausgewählten Dimensionen

Die ausgewählten Konstrukte, die in Kapitel 2.3 nach sorgfältiger Literaturrecherche aufgeführt wurden, werden im folgenden Kapitel näher beschrieben. In regelmäßigen Expertenmeetings zusammen mit Herrn Prof. Korunka, dem Beratungsunternehmen Albrecht Business Coaching und meinen Kolleginnen Dana Amon und Laura Knuppertz, entstand anhand bereits existierender Erhebungsinstrumente und detailliert diskutierter Literatur ein Pool an Items, die daraufhin gezielt zu den einzelnen Konstrukten zugeordnet wurden.

3.4.1 Konstrukt Qualität der sozialen Beziehungen

Argyle und Henderson (1986, S. 12ff.) verstehen unter sozialen Beziehungen Verbindungen von Personen über einen gewissen Zeitraum hinweg. Bindungen beruhen vor allem auf gegenseitigen Verpflichtungen. Diese Beziehungen können eng oder oberflächlich, freundschaftlich oder feindselig, egalitär oder hierarchisch und aufgabenorientiert oder gesellig sein.

Cacioppo, Hughes, Waite, Hawkley, & Thisted (2006) haben in ihrer sozialpsychologischen Studie zu sozialen Beziehungen herausgefunden, dass mangelnder Kontakt zu nahestehenden Personen zu einem negativen Wohlbefinden führt. In Beziehungen geht es vor allem um die gegenseitige soziale Unterstützung. Jonas (2014, S. 404) unterscheidet hierbei zwei verschiedene Arten von sozialer Unterstützung, nämlich die emotionale und die instrumentelle Unterstützung. Bei der emotionalen Unterstützung zielen die Handlungen direkt auf die Person ab und sollen für Beruhigung in schwierigen Situationen sorgen. Im Zusammenhang mit altersdiversen Teams im Arbeitskontext, ist besonders die instrumentelle Unterstützung von Bedeutung. Man nimmt an, dass in einem intakten Beziehungsgefüge, Personen ihren KollegInnen Hilfe im Umgang mit Problemen anbieten. Argyle und Henderson (1986) stellen fest, dass eine gute soziale Beziehung zu mehr Kooperation, besserer Kommunikation und höherer Leistung führt. Menschen haben generell ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit und einem kollegialen Zusammensein. Evolutionär bedingt, waren Menschen immer schon von anderen abhängig, um ihr eigenes Überleben zu garantieren. Aus diesem Grund reagieren Personen mit negativen Gefühlen und in weiterer Folge mit Leistungseinbußen, wenn sie aus ihrer Gruppe ausgeschlossen werden (Jonas, 2014, S. 406).

Aufgrund des theoretischen Hintergrunds wurden folgende Items konstruiert:

Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.

Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.

Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.

Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.

3.4.2 Konstrukt Veränderungsbereitschaft

Das Konstrukt „Veränderungsbereitschaft“ beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit, auf unterschiedliche und wechselnde Anforderungen eingehen und sie verarbeiten zu können (Wittwer, 2001).

Die rasante Entwicklung von Informationstechnologien hat zu einer industriellen Revolution geführt. Zahlreiche Arbeitsprozesse werden durch Maschinen oder Programme erleichtert und das Internet hat den Informationsaustausch rasant beschleunigt (McAfee, Brynjolfsson, Davenport, Patil, & Barton, 2012). Diese Prozessoptimierungen in Unternehmen machen die Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen daher zu einer wichtigen Kompetenz (Sausele-Bayer, 2011, S. 251). Um schneller handeln zu können, verschwinden vertikale Hierarchiestrukturen immer öfter. An ihrer Stelle entstehen kleinere Teams, die Entscheidungsprozesse und die damit einhergehende Verantwortung selbst tragen müssen (Power, Sohal, & Rahman, 2001). Die Teamarbeit setzt neben ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten auch ein hohes Maß an Offenheit für Veränderungen voraus. Die MitarbeiterInnen sollen im Idealfall Neues kritisch hinterfragen, neue Ideen einbringen und dem Wandel positiv gegenüber stehen (Sausele-Bayer, 2011, S. 252). Wie in Kapitel 2 bereits beschrieben, gilt die jüngste Generation als besonders veränderungsbereit. Ihr junges Alter und ihre Flexibilität hinsichtlich der Einsatzbereiche tragen dazu positiv bei. Sie hinterfragen gerne bestehende Prozesse, sind wissbegierig und tragen gerne mit ihren Fähigkeiten zu Lösungen bei (Martin, 2005). Nicht nur firmenintern gilt die Generation Y als veränderungsbereit. Durch ihre Flexibilität haben sie die Tendenz, sich die Türen am Arbeitsmarkt offen zu halten. Man kann beobachten, dass Dienstverhältnisse kaum noch von der Erstanstellung bis zum Rentenalter halten (Dogan Gursoy u. a., 2008). Die Baby Boomer

erweisen sich oft als sehr loyal ihrem Unternehmen gegenüber. Durch ihre jahrelange Arbeit verfügen sie über ein breites Expertenwissen und kennen die Arbeitsabläufe gut (Klaffke, 2014, S. 38). Diese Routiniertheit kann jedoch dazu führen, dass sie weniger offen für Veränderungen sind. Sie neigen dazu, alles so zu erledigen, wie sie es in der Vergangenheit auch getan haben. Da ihre Arbeitsweise für sie die richtige ist, lassen sie wenig Raum für Kritik (Dogan Gursoy u. a., 2008). Pillay et al. (2006) haben in ihrer Studie jedoch herausgefunden, dass ältere MitarbeiterInnen durchaus offen für Veränderungen sind, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, ihr Wissen zu erweitern. Der rapide technologische Wandel birgt z.B. die Gefahr, dass Baby Boomer ein gewisses Anpassungsrisiko haben und nicht grundsätzlich Veränderungen ablehnen (Klaffke, 2009, S. 14).

Um nun mögliche Unterschiede hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft in altersdiversen Teams herauszufinden, wurden folgende Items formuliert:

Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.

Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.

Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.

Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.

3.4.3 Konstrukt Teamperformance

Katzenbach und Smith (2006, S. 44) vertreten die Meinung, dass „Team“ und „Performance“ untrennbar sind. Sie sehen das Team als die beste Leistungseinheit, die ein Unternehmen haben kann. Um die Leistung erzielen zu können, ist es unerlässlich, dass jedes Teammitglied den Sinn des angestrebten Ziels versteht und sich für die Erreichung jenes verantwortlich fühlt. Das Konstrukt „Teamperformance“ kann daher als Leistungsgrad gesehen werden, welcher durch die gemeinsame Anstrengung des Teams besser gesteigert werden kann, als durch Einzelleistung (Katzenbach & Smith, 2006, S. 14).

Teamperformance gilt als zentraler Erfolgsfaktor, um durch erfolgreiche Innovationen das Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen oder zu halten (Högl & Gemünden, 2005). Die Forschung der letzten Jahre hat sich vor allem mit der Frage beschäftigt, inwiefern Diversität innerhalb eines Teams einen Einfluss auf die Teamperformance hat. Diversität kann sich dabei auf zahlreiche Eigenschaften beziehen. In diesem Kontext liegt der Fokus auf der Altersdiversität und dem damit verbundenen unterschiedlichen Expertenwissen (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Es wird postuliert, dass Teams dann höhere Leistungen erbringen können, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen in Takt sind. Erst dann kann die gesamte Breite an Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten ausgeschöpft werden. Verschiedene Denkmuster ermöglichen es, Probleme, für die es keine Standardlösungen gibt, zu bewältigen. Die Weitergabe wichtiger Informationen steigert die Effektivität des Teams insgesamt. Treffen verschiedene Generationen aufeinander, kann die Gefahr der Gruppenblindheit abgebaut werden. Die verschiedenen Sichtweisen der einzelnen Mitglieder haben einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Teams. Wird das Potenzial altersdiverser Teams erkannt, können diese durch ihre erweiterten Ressourcen und Leistungen zu einem Erfolgsfaktor für das gesamte Unternehmen werden (Oertel, 2007, S. 279ff.).

Folgende Items sollen testen, ob die Altersdiversität in Teams eher ein Störfaktor oder ein Wettbewerbsvorteil ist:

Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.

Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.

Den(. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.

Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.

3.4.4 Konstrukt Feedback

Der Begriff „Feedback“ stammt ursprünglich aus der Kybernetik, welche sich mit Streuungs- und Regelungsprozessen beschäftigt. Demnach basiert Feedback auf einem Abgleich des IST- und SOLL- Zustands. Es ist dadurch möglich herauszufinden, ob ein Ziel erreicht wurde oder

welche Maßnahmen dafür noch fehlen (Krause, 2007, S. 46). Es ist notwendig, Feedback über eine gestellte Aufgabe oder ein gezeigtes Verhalten zu geben, da so die Handlungsprozesse einer Person reguliert werden können (Fischer & Mandl, 1988, S. 187). Ilgen, Fisher und Taylor (1979) haben daher Feedback als eine Information, die ein Individuum über sein vergangenes Verhalten bekommt, definiert.

Kluger und DeNisi (1996) stellen bewusst den Feedbackgeber in den Vordergrund. Sie sind der Meinung, dass beim Feedbackgeben eine außenstehende Person Informationen über die Arbeitsleistung eines anderen bereitstellen muss. Sie betonen damit ausdrücklich, dass Feedback durch eine zweite Person gegeben wird und distanzieren sich somit von dem selbstinitiierten Feedback.

Auch in der vorliegenden Studie wird Feedback als die Bereitstellung von Informationen über vorangegangene Arbeitsleistungen verstanden. Der Fokus liegt darauf, inwiefern die unterschiedlichen Generationen Feedback empfangen und auch selber bereitstellen. Wie in Kapitel 2 beschrieben, fordern die Generationen von ihren Vorgesetzten oder KollegInnen Feedback auf unterschiedliche Weise ein. Barth und Lambsdorff (2009) haben herausgefunden, dass sich die Kommunikation innerhalb der Unternehmen in der heutigen Zeit verändert hat. Die Generation Y verlangt deutlich mehr Aufmerksamkeit, als ihre früheren Generationen. Sie erreichen die beste Leistung, wenn sie regelmäßig Feedback bekommen. Da sie in Zeiten der neuen Medien aufgewachsen sind, verlangen sie die Rückmeldungen auch in „Echtzeit“, d.h. unmittelbar. Die traditionelle Feedbackkultur, in der die Leistungen in jährlichen Mitarbeitergesprächen evaluiert wurden, reicht ihnen nicht aus. Vor allem für die älteren Generationen bedeutet dies eine große Umstellung. Sie müssen sich nun daran gewöhnen, dass Aufgaben nicht mehr ohne große Anweisungen erledigt werden, sondern sie stehen bei der Bearbeitung gemeinsamer Projekte in einem stetigen Austausch mit ihren jüngeren KollegInnen. Arbeitsprozesse und Entscheidungen werden von der Generation Y oft hinterfragt und bedürfen detaillierter Anweisungen.

Um herauszufinden, ob in altersdiversen Teams der Feedbackaustausch, aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse, funktioniert, oder ob Unzufriedenheiten vorliegen, wurden folgende Items generiert:

Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.

Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.

Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.

Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.

3.4.5 Konstrukt Commitment

Der Begriff Commitment kommt aus dem anglo- amerikanischen Raum und bedeutet im Deutschen Verpflichtung, Engagement oder Bindung (Dietl & Lee, 2007, S. 86). Aus organisationspsychologischer Sicht wird Commitment als der Grad der individuellen Identifikation mit und dem Mitwirken innerhalb eines Unternehmens gesehen (Mowday, Porter, & Steers, 1982, S. 27). In diesem Zusammenhang wird Commitment als das Wechselverhalten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verstanden (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, & Stinglhamber, 2005). Bezieht sich das Commitment auf den Arbeitskontext, spricht man auch von „Organisationalem Commitment“. Westphal (2011, S. 41) definiert Organisationales Commitment als *„eine Einstellung eines Mitarbeiters- in Form einer psychologischen, relativ stabilen Selbstbindung des Mitarbeiters an seine Organisation- welche konsistentes Verhalten des Mitarbeiters zur Folge hat“*. Um die Entstehung von Commitment innerhalb von Organisationen und auch innerhalb eines Teams zu verstehen, kann die Equity Theory nach Adams (1965) herangezogen werden. Sie geht davon aus, dass Personen ständig Vergleiche zu ihren KollegInnen anstellen. Stimmt z.B. das Verhältnis zwischen Leistung und Anerkennung innerhalb eines Teams nicht, kann es zu Unzufriedenheiten und in weiterer Folge zu abnehmender Arbeitsleistung seitens mancher Teammitglieder kommen. In Bezug auf altersdiverse Teams kann die in Kapitel 2.2.4.2. beschriebene Theorie der sozialen Identität nach Tajfel und Turner (1986) einen Einfluss auf das Commitment der Teammitglieder haben. Geht man davon aus, dass innerhalb eines Teams jene Personen, die derselben Generation angehören, intensiver zusammenarbeiten und KollegInnen einer anderen Generation ausgrenzen bzw. abwerten, zieht das Team nicht

mehr gemeinsam an einem Strang, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Des Weiteren wird angenommen, dass die verschiedenen Generationen generell eine andere Einstellung hinsichtlich des Commitments mit ihrem Unternehmen haben. Während die Baby Boomer oft Jahrzehnte ihrem Unternehmen treu sind, wechseln die jüngeren Generationen ihren Arbeitsplatz, sobald sich bessere Alternativen anbieten.

Um zu überprüfen, ob sich in altersdiversen Teams die verschiedenen Generationen hinsichtlich des Commitments unterscheiden, wurden folgende Items formuliert:

Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen.

Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.

Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören.

Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen.

Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.

Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.

3.4.6 Konstrukt Wertschätzung

Für die Produktivität wird die „Wertschätzung“ als ein extrem wichtiger Beitrag gesehen. Viele MitarbeiterInnen und auch Führungskräfte sind der Meinung, dass ein wertschätzender Umgang unter KollegInnen sowohl für die Leistungsmotivation, als auch für die Bindung an das Unternehmen verantwortlich ist. Obwohl dies die allgemeine Meinung ist, tritt ein Mangel an Wertschätzung in Unternehmen immer wieder auf. Definitionsgemäß kann sich Wertschätzung auf die globale Anerkennung von MitarbeiterInnen oder Teams beziehen, oder auf eine differenzierte Anerkennung von Leistungsqualitäten. Wörtlich gesehen bedeutet „Wert-schätzen“ aber, den Wert einer Person oder eines Teams einzuschätzen. Neben positiven Eigenschaften, kann dieser Wert auch als negativ oder gering eingeschätzt werden (Schweitzer, 2013, S. 87).

Um Wertschätzung unter MitarbeiterInnen erkennen zu können, haben Zwack und Muraitis (2013) ein dreistufiges Modell entwickelt. Dieses geht davon aus, dass Wertschätzung vor allem dann wahrgenommen wird, wenn die Anwesenheit, Funktion und Person der MitarbeiterInnen wahrgenommen und anerkannt werden. Diese drei Stufen können zwar übersprungen oder weniger stark ausgeprägt sein, insgesamt sollten aber alle berücksichtigt werden.

Im ersten Schritt ist es von Bedeutung, die körperliche Anwesenheit von MitarbeiterInnen zu registrieren. „Regeln der Höflichkeit“ wie der Augenkontakt in Gesprächen, ein freundlicher Gruß auf dem Gang oder eine angemessene Kommunikation führen zu einem positiven Gefühl der Anerkennung. Haben Personen das Gefühl, übergangen oder ignoriert zu werden, kann keine Wertschätzung entstehen.

Des Weiteren ist es notwendig, die Funktion eines jeden innerhalb der Organisation oder des Teams ernst zu nehmen. Wertschätzung bedeutet in diesem Zusammenhang, Lob und Kritik für die Qualität der Arbeitsleistung auszusprechen. Den Personen kann dadurch das Gefühl vermittelt werden, z.B. innerhalb ihres Teams einen wichtigen Beitrag zu leisten. Nur so ist es möglich, dass sich die MitarbeiterInnen eine „professionelle Identität“ schaffen, durch welche sich das Individuum selbst in seiner Rolle ernst nehmen kann.

Schließlich möchten MitarbeiterInnen über ihre Funktion hinaus auch als Person wahrgenommen werden. Sie haben das Bedürfnis, ihrer Arbeit ein Stück weit auf ihre eigene Weise nachzugehen. Die Rücksichtnahme auf gegenwertige Lebensereignisse, Arbeitsstile oder Aufgabenverteilungen ist hierbei wesentlich.

Besonders in altersdiversen Teams kann ein Gefühl der Wertschätzung dadurch erreicht werden, dass den einzelnen Mitgliedern individuelle Beachtung geschenkt wird und sie nicht als eine homogene Gruppe gesehen werden (Bruch u. a., 2009, S. 174).

Um die Einschätzungen der älteren und jüngeren Teammitglieder hinsichtlich des Gefühls der Wertschätzung zu erfassen, wurden folgende Items konstruiert:

Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen.

Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung.

Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.

Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.

3.4.7 Konstrukt Know- How-Transfer

Know-How-Transfer oder deutsch „Wissenstransfer“ kann als *„die gezielte Übertragung von Wissen zwischen Personen, von denen der Absender einen Teil seines Wissens kommuniziert oder kodifiziert und der Empfänger das Wissen teilweise oder vollständig absorbiert“* definiert werden (Hullmann, 2001, S. 50).

Thiel (2013, S. 29) definiert Wissenstransfer folgendermaßen: *„Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst damit eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente.“*

Nach Schüppel (1996, S. 122) hängt ein erfolgreicher Wissenstransfer davon ab, ob Personen ihr Wissen aufgrund unterschiedlicher Hierarchien weitergeben dürfen, aufgrund Machtverlust oder Egoismus weitergeben wollen und aufgrund persönlicher Fähigkeiten, wie Problemverständnis oder Reflexionsvermögen, weitergeben können.

In der vorliegenden Untersuchung ist der Know-How-Transfer zwischen den Mitgliedern altersdiverser Teams von großer Bedeutung. Ilmarinen und Tempel (2002) konnten zeigen, dass bei Weitergabe des Wissens, die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Teammitgliedern sehr effizient sein kann. Da die Generation Y in Zeiten digitaler Medien groß geworden ist, können sie ihren älteren KollegInnen den Umgang mit Technologien erklären und erleichtern

(Martin, 2005). Ältere Generationen verfügen hingegen über viel Arbeitserfahrung und Expertenwissen. Fühlen sich die einzelnen Generationen jedoch unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz oder missverstanden innerhalb ihres Teams, neigen sie schnell dazu, ihr Wissen nicht mehr mit ihren KollegInnen zu teilen. Fällt die Weitergabe des Expertenwissens auf beiden Seiten jedoch weg, droht der Verlust an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Rimser, 2014, S. 35).

Um mögliche Probleme innerhalb altersdiverser Teams aufdecken zu können, wurden in dieser Studie für das Konstrukt Know-How-Transfer folgende Items formuliert:

Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter.

Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter.

Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder.

Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.

3.4.8 Demographische Daten

Neben den erhobenen Konstrukten wurden auch die demographischen Daten der TeilnehmerInnen abgefragt. Die für die Studie relevanteste Frage bezog sich auf das Alter der einzelnen Teammitglieder, um sie später einer Generation zuordnen zu können. Um eine gewisse Anonymität gewährleisten zu können, wurde das Alter in Form einer Zeitspanne erhoben. Die TeilnehmerInnen sollten ankreuzen, ob sie „vor 1964“, zwischen „1965 und 1980“ oder „nach 1981“ geboren wurden. Diese Zeitspannen orientieren sich an den Generationseinteilungen aus der Literatur (Baby Boomer, Generation X und Generation Y). Weitere Fragen bezogen sich darauf, ob die TeilnehmerInnen eine Führungsverantwortung inne haben, wie groß das Unternehmen ist, in dem sie beschäftigt sind, aus wie vielen Mitgliedern ihr Team besteht und in welcher Branche sie arbeiten. Auf die Frage nach dem Geschlecht wurde bewusst verzichtet, um im Falle eines kleinen Teams, die Anonymität wahren zu können.

3.5 Pretest und Auswertung

3.5.1 Rahmenbedingungen

Die Erhebung der Daten für den Pretest wurde zwischen dem 1. April und dem 15. April 2015 durchgeführt. Die sieben Konstrukte mit insgesamt 27 Items wurden an einer Stichprobe getestet, die aus dem Familien- und Bekanntenkreis der Forschungsgruppe akquiriert wurde. Aus diesem Grund war es zu erwarten, dass viele TeilnehmerInnen aus der Generation Y stammen. Es bestand die Möglichkeit, den Fragebogen als Online- oder als Papier- Bleistift Version auszufüllen. Der Online- Fragebogen wurde mit der kostenlos, webbasierten Umfrage- Software *EFS Survey* von „Unipark“ erstellt. Der Fragebogen wurde darauf als Link per Email an die teilnehmenden Personen verschickt oder als Papierversion verteilt. Vor Bearbeitung des Fragebogens wurde explizit auf die Anonymität und den vertraulichen Umgang mit den Daten verwiesen. Des Weiteren wurde darauf aufmerksam gemacht, dass die Befragung im Namen der Universität Wien durchgeführt wird. Nach Beendigung des Fragebogens wurde eine Emailadresse, welche speziell für dieses Projekt generiert wurde, zur Verfügung gestellt, um den TeilnehmerInnen eventuell aufgetretene Fragen oder Einwände zu ermöglichen. Da der Pretest nur den Anspruch hatte, die Items einer Vortestung zu unterziehen, wurde bei der Stichprobe auf vollständige Teams verzichtet. Neben der Testung der Items, wurden durch den Pretest auch die Verständlichkeit und Ausdrucksweise der Items überprüft. Des Weiteren konnte die Bearbeitungsdauer für die Hauptuntersuchung eingeschätzt werden. Durch eine anschließende explorative Faktorenanalyse wurde die Passung der sieben Dimensionen überprüft und die Zuordnung der Items verbessert.

3.5.2 Datenaufbereitung

Vor der Analyse wurde der erhobene Datensatz zunächst bereinigt. Alle nicht beantworteten Fragebögen, oder solche, bei denen zu viele Werte gefehlt haben, wurden dabei entfernt. Des Weiteren wurden vor der Analyse negativ formulierte Items umgepolt. Nach der Betrachtung der Verteilungen und Häufigkeiten, wurde eine explorative Faktorenanalyse mittels SPSS

Version 22 durchgeführt. Als letzten Schritt wurden die Reliabilitäten für die Faktoren gemessen.

3.5.3 Stichprobe

Insgesamt bestand die Stichprobe des Pretests aus 151 TeilnehmerInnen. Nach der Bereinigung des Datensatzes, blieben zunächst 116 Personen übrig. Nach weiterer Analyse konnte in einem Box Plot ein Ausreißer ausfindig gemacht werden, weshalb sich die endgültige Stichprobe auf 115 TeilnehmerInnen reduzierte. Die meisten Personen konnten, wie erwartet, der Generation Y zugeordnet werden.

Tabelle 1: Verteilung der Generationen

Generationen	N
Baby Boomer	5
Generation X	18
Generation Y	92

Unabhängig von der biologischen Altersverteilung, haben sich 21 Personen zu Beginn des Fragebogens zu den „älteren“ Teammitgliedern und 94 Personen zu den „jüngeren“ Teammitgliedern gezählt. Auffällig hierbei war, dass sich ein Mitglied aus der Generation Y zu den „älteren“ Teammitgliedern zugeordnet hat. Dies zeigt, dass nicht nur das objektive Alter, sondern auch das subjektiv empfundene Alter bei der Generationszuordnung eine Rolle spielt.

Tabelle 2: Alterszuordnung der Teammitglieder

Teammitglied	N
„älter“	21
„jünger“	94

Die Verteilung der demographischen Daten in der Gesamtstichprobe kann Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3: Verteilung der demographischen Daten

		N	%
Führung	0	2	1,7
	Ja	35	30,4
	Nein	67	58,3
	Fehlend	11	9,6
Unternehmensgröße	Bis 9 MitarbeiterInnen	20	17,4
	10-49 MitarbeiterInnen	26	22,6
	50-249 MitarbeiterInnen	21	18,3
	Ab 250 MitarbeiterInnen	48	41,7
Branche	Bank & Versicherung	16	13,9
	Gewerbe & Handwerk	8	7
	Handel	12	10,4
	Medien & Unterhaltung	11	9,6
	Information & Consulting	27	23,5
	Tourismus & Freizeit	1	0,9
	Transport & Verkehr	8	7
	Industrie	8	7
	Sonstige	23	20
	Fehlend	1	0,9

Die Frage nach der Größe der Teams, in denen die TeilnehmerInnen arbeiten, hat im Pretest keine Relevanz.

3.5.4 Analyse der Daten

Von den ursprünglich 27 Items wurden 24 Items in die Analyse miteinbezogen. Zwei Items wurden aufgrund ihrer schwer verständlichen Formulierungen ausgeschlossen. Ein weiteres Item wurde aufgrund seiner hohen Werte hinsichtlich Schiefe und Wölbung entfernt (vgl. Tabelle 4 und 5, Items grau ausgeblendet). Des Weiteren wurden vor der Analyse zwei negativ formulierte Items umgepolt.

Beispiel für ein umgepoltes Item: „Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben“.

Die verbliebenen Items wurden für eine explorative Faktorenanalyse mit Varimax Rotation einbezogen. Da die Items von allen TeilnehmerInnen, aufgrund der Selbst- und Fremdeinschätzung, zweimal beantwortet wurden, wurden sie sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder einer Faktorenanalyse unterzogen. Für die Gruppe der älteren Teammitglieder konnten sechs Faktoren, für die Gruppe der jüngeren Teammitglieder sieben Faktoren identifiziert werden. Die Items wurden darauf anhand ihrer Ladungen und ihres Inhalts zu den einzelnen Faktoren zugeordnet. Insgesamt konnten folgende sechs Faktoren gebildet werden: „Soziale Beziehungen“, „Zielorientierung“, „Teamwork“, „Feedback“, „Bindung“ und „Arbeitseinstellung“.

3.5.5 Deskriptive Statistik der Daten

Die Tabellen 4 und 5 stellen die deskriptiven Häufigkeitsverteilungen, sowie die Verteilungsparameter der Items sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder dar.

Sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder zeigt sich, dass die Items fast ausschließlich linksschief und rechtssteil sind. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die TeilnehmerInnen durchgehend höhere Werte bei den Antwortalternativen angekreuzt haben (Die Antwortalternativen 1-3 wurden weniger angekreuzt, als 3-5). Des Weiteren liegen mehr flache als spitze Verteilungen vor, wenn man die Wölbung der Items betrachtet. Dies wird ebenso von den ähnlich verteilten Mittelwerten, die mit wenigen Ausnahmen für alle Items über 3 liegen, bestätigt.

Tabelle 4: Deskriptive Statistik der "älteren" Teammitglieder

Item	N	1	2	3	4	5	M	s ²	S	K
Die (. . . .) Teammitglieder gehen vertrauensvoll mit arbeitsbezogenen Themen um.	115	2	4	21	67	21	3,88	0.65	-0.99	1.99
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend	115	0	14	39	47	15	3,55	0.76	-0.11	-0.63
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit	115	1	15	37	45	17	3,54	0.87	-0.22	-0.50
In unserem Team kommt es vor, dass die (. . . .) Teammitglieder nicht sagen, was sie denken	115	16	48	20	27	4	2,61	1.21	0.35	-0.88
Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.	115	1	10	23	59	22	3,79	0.78	-0.66	0.25
Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	115	1	10	32	47	25	3,94	0.86	-0.39	-0.33
Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.	115	0	23	33	45	14	3,43	0.90	-0.09	-0.93
Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.	115	0	7	20	58	30	3,97	0.68	-0.60	0.02
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	115	2	20	35	45	13	3,41	0.93	-0.25	-0.55
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.	115	2	44	27	33	9	3,03	1.06	0.29	-1.04
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.	115	0	7	16	55	37	4,06	0.71	-0.75	0.16
Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.	115	1	13	27	47	27	3,75	0.95	-0.46	-0.46
Die (. . . .) Teammitglieder haben ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken.	115	13	49	26	24	3	2,61	1.05	0.35	-0.70
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	115	6	14	44	43	8	3,29	0.91	-0.48	0.09
Den (. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.	115	1	3	32	61	18	3,80	0.58	-0.49	0.83
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.	115	0	3	15	54	43	4,19	0.58	-0.70	0.19
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.	115	2	19	35	39	20	3,49	1.04	-0.19	-0.70
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.	115	3	21	35	34	22	3,44	1.16	-0.15	-0.81
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.	115	4	35	16	31	29	3,40	1.56	-0.12	-1.36
Die (. . . .) Teammitglieder bekommen ausreichend Anerkennung.	115	0	12	32	56	15	3,64	0.71	-0.33	-0.39
Die (. . . .) Teammitglieder bekommen eine angemessene Entlohnung.	115	2	7	29	48	29	3,83	0.88	-0.61	0.18
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihr Fachwissen mit der Gruppe.	115	0	9	19	59	28	3,92	0.72	-0.64	0.01
Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen.	115	2	7	31	38	37	3,88	0.99	-0.57	-0.21
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	115	0	6	29	52	28	3,89	0.70	-0.34	-0.48
Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.	115	7	30	33	33	12	3,11	1.21	-0.03	-0.81
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.	115	6	26	26	46	11	3,26	1.16	-0.33	-0.76
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.	115	8	26	29	41	11	3,18	1.22	-0.25	-0.78

Anmerkung: 1=gar nicht; 2=wenig; 3= ziemlich; 4= trifft zu; 5= völlig; N=Anzahl der Personen; M=Mittelwert; s²= Varianz; S= Schiefe; K= Kurtosis (Wölbung)

Tabelle 5: Deskriptive Statistik der "jüngeren" Teammitglieder

Item	N	1	2	3	4	5	M	s ²	S	K
Die (. . . .) Teammitglieder gehen vertrauensvoll mit arbeitsbezogenen Themen um.	115	1	11	35	50	18	3,63	0.79	-0.34	-0.22
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend	115	0	7	31	52	25	3,83	0.71	-0.29	-0.49
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit	115	1	15	39	42	18	3,53	0.88	-0.15	-0.56
In unserem Team kommt es vor, dass die (. . . .) Teammitglieder nicht sagen, was sie denken	115	5	46	27	30	7	2,90	1.08	0.31	-0.88
Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.	115	0	10	23	61	21	3,81	0.70	-0.50	-0.08
Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	115	1	8	19	45	42	4,03	0.89	-0.83	0.16
Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.	115	2	10	33	47	23	3,69	0.90	-0.46	-0.10
Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.	115	0	4	22	56	33	4,03	0.62	-0.48	-0.18
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	115	5	30	37	31	12	3,13	1.11	0.05	-0.73
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.	115	1	11	22	51	30	3,85	0.90	-0.64	-0.11
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.	115	0	4	27	55	29	3,95	0.63	-0.34	-0.39
Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.	115	0	3	26	62	24	3,93	0.54	-0.30	-0.14
Die (. . . .) Teammitglieder haben ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken.	115	11	33	24	32	15	3,06	1.48	0.00	-1.06
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	115	5	24	46	35	5	3,10	0.86	-0.19	-0.32
Den(. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.	115	0	5	39	57	14	3,70	0.55	-0.11	-0.25
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.	115	0	4	16	59	36	4,10	0.59	-0.66	0.30
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.	115	3	19	31	44	18	3,48	1.06	-0.33	-0.56
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.	115	2	8	20	56	29	3,89	0.86	-0.86	0.67
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.	115	20	57	23	10	5	2,33	1.01	0.87	0.52
Die (. . . .) Teammitglieder bekommen ausreichend Anerkennung.	115	3	16	42	42	12	3,38	0.89	-0.26	-0.21
Die (. . . .) Teammitglieder bekommen eine angemessene Entlohnung.	115	4	38	37	25	11	3,01	1.08	0.32	-0.69
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihr Fachwissen mit der Gruppe.	115	0	14	33	49	19	3,63	0.81	-0.23	-0.67
Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen.	115	3	21	36	42	13	3,36	0.99	-0.22	-0.55
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	115	1	8	27	56	23	3,80	0.76	-0.57	0.21
Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.	115	1	13	39	45	17	3,56	0.83	-0.21	-0.41
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.	115	4	15	19	45	32	3,75	1.23	-0.71	-0.29
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.	115	1	6	20	60	28	3,94	0.71	-0.79	0.82

Anmerkung: 1=gar nicht; 2=wenig; 3= ziemlich; 4= trifft zu; 5= völlig; N=Anzahl der Personen; M=Mittelwert; s²= Varianz; S= Schiefe; K= Kurtosis (Wölbung)

3.5.6 Explorative Faktorenanalyse

3.5.6.1 Voraussetzungen

Das Testverfahren Kaiser- Mayer- Olkin verdeutlicht den Zusammenhang der Ausgangsvariablen und sollte einen Wert von ≥ 0.8 haben. Der Bartlett- Test prüft die Korrelation der Variablen und sollte bei ≤ 0.05 liegen (Field, 2013, S. 684ff.).

Tabelle 6: Voraussetzungen für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sechs Faktoren "ältere" Teammitglieder

Kaiser- Meyer- Olkin- Maß der Stichprobenneigung	0.85
Bartlett- Test auf Sphärizität	Näherungsweise Chi ² 1229.99
	df 276
	Sig. .00
Erklärte Gesamtvarianz %	52.05

Tabelle 7: Voraussetzungen für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sieben Faktoren der "jüngeren" Teammitglieder

Kaiser- Meyer- Olkin- Maß der Stichprobenneigung	0.84
Bartlett- Test auf Sphärizität	Näherungsweise Chi ² 1019.15
	df 276
	Sig. .00
Erklärte Gesamtvarianz %	61.92

Beide Testverfahren erlauben eine Durchführung der Faktorenanalyse, sowohl für die Item-Gruppen der älteren, als auch der jüngeren Teammitglieder.

Für die sechs Faktoren der älteren Teammitglieder beträgt die Gesamtvarianz 52 %. Die Gesamtvarianz für die sieben Faktoren der jüngeren Teammitglieder liegt bei 62%.

3.5.6.2 Korrelationen der einzelnen Faktoren

Den Tabellen 8 und 9 sind die Korrelationen der einzelnen Skalen und Subskalen sowohl für die „älteren“, als auch für die „jüngeren“ Teammitglieder zu entnehmen. Sie zeigen, dass alle Variablen auf einem Niveau von $p < .01$ korrelieren.

Tabelle 8: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der „älteren“ Teammitglieder

	Faktor	1	2	3	4	5
1	Soziale Beziehung	1				
2	Zielorientierung	.59**	1			
3	Zusammenarbeit	.58**	.53**	1		
4	Feedback	.66**	.65**	.66**	1	
5	Bindung	.47**	.37**	.49**	.43**	1

Tabelle 9: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "jüngeren" Teammitglieder

	Faktor	1	2	3	4	5
1	Soziale Beziehung	1				
2	Zielorientierung	.57**	1			
3	Zusammenarbeit	.49**	.43**	1		
4	Feedback	.59**	.59**	.58**	1	
5	Bindung	.48**	.58**	.46**	.52**	1

3.5.6.3 Reliabilitätsprüfung

In weiterer Folge werden die Reliabilitäten der einzelnen Faktoren und Subskalen sowohl für die jüngeren, als auch für die älteren Teammitglieder detailliert dargestellt. Für die Bestimmung der Reliabilität wurde der Cronbach's α Koeffizient herangezogen, der als Maßstab für die interne Konsistenz eines Faktors gilt und einen Wert von 0.7 nicht unterschreiten sollte (Bortz & Schuster, 2010, S. 429).

1. Faktor: Soziale Beziehung

Tabelle 10: Einschätzung der Sozialen Beziehung

Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.
Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.
Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.
In unserem Team kommt es vor, dass die (. . . .) Teammitglieder nicht sagen, was sie denken.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Reliabilität von Faktor 1 zu gering ist. Um diese zu erhöhen, wurde ein Item (vgl. Tabelle 10, grau ausgeblendet) entfernt und die Analyse wiederholt.

Die Einschätzung der Sozialen Beziehung der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.74$

Die Einschätzung der Sozialen Beziehung der „jüngeren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = 0.74$

Faktor 1 erwies sich als reliabel.

2. Faktor: Zielorientierung

Tabelle 11: Einschätzung der Zielorientierung

Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.

Die Einschätzung der Zielorientierung der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.83$

Die Einschätzung der Zielorientierung der „jüngeren“ Teammitglieder : Cronbach's $\alpha = 0.74$

Faktor 2 erwies sich als reliabel.

3. Faktor: Zusammenarbeit

Tabelle 12: Einschätzung der Zusammenarbeit

Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.
Den (. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.

Die Einschätzung der Zusammenarbeit der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.69$

Die Einschätzung der Zusammenarbeit der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.73$

Faktor 3 gilt als reliabel.

4. Faktor: Feedback

Tabelle 13: Einschätzung des Feedbacks

Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.

Die Einschätzung des Feedbacks der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.77$

Die Einschätzung des Feedbacks der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.72$

Faktor 4 gilt ebenfalls als reliabel.

5. Faktor: Bindung

Tabelle 14: Einschätzung der Bindung

Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen.
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihr Fachwissen mit der Gruppe.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Reliabilität von Faktor 5 weiter verbessert werden konnte. Zu diesem Zweck wurde ein Item (vgl. Tabelle 14, grau ausgeblendet) entfernt und die Analyse wiederholt.

Die Einschätzung der Bindung der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.72$

Die Einschätzung der Bindung der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = 0.71$

6. Faktor: Arbeitseinstellung

Tabelle 15: Einschätzung der Arbeitseinstellung

Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.
Die (. . . .) Teammitglieder haben ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken.
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.

Die Einschätzung der Arbeitseinstellung der „älteren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = -0.24$

Die Einschätzung der Arbeitseinstellung der „jüngeren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = 0.06$

Da es nicht möglich war, die Reliabilität von Faktor 6 zu verbessern, musste er gelöscht werden.

Tabelle 16: Reliabilitäten der Faktoren im Überblick

Faktor		Anzahl der Items	Cronbach's α
Soziale Beziehungen	Ältere	4	0.74
	Jüngere		0.74
Zielorientierung	Ältere	4	0.83
	Jüngere		0.74
Zusammenarbeit	Ältere	4	0.69
	Jüngere		0.73
Feedback	Ältere	4	0.77
	Jüngere		0.72
Bindung	Ältere	2	0.72
	Jüngere		0.71
Arbeitseinstellung	Ältere	4	-0.24
	Jüngere		0.06

3.5.6.4 Anpassung des Fragebogens

Durch die explorative Faktorenanalyse konnten fünf reliable Faktoren gewonnen werden, die als relevante Konstrukte für die Hauptstudie Verwendung fanden. Die ursprünglich 24 Items wurden auf 18 Items reduziert. Des Weiteren wurden die Oberbegriffe der einzelnen Konstrukte umformuliert.

Auf Grund dessen, dass der Fragebogen für eine repräsentative Umfrage nun aus zu wenig Items bestand und die Literaturrecherche weitere interessante Themengebiete für die Erhebung hervorgebracht hat, wurde der Fragebogen um zwei Konstrukte „Wertschätzung“ und „Know- How Transfer“ erweitert.

Das Konstrukt „Bindung“, welches nur aus zwei Items bestand, wurde um vier Items erweitert und in „Commitment“ umbenannt.

In Tabelle 17 werden die Konstrukt- und Itemanpassungen für die Hauptstudie detailliert dargestellt.

Tabelle 17: Anpassung des Fragebogens

Konstrukt	Item
Qualität sozialer Beziehungen	Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit. Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe. Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung. Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.
Veränderungsbereitschaft	Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten. Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten. Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten. Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.
Teamperformance	Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter. Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben. Den(. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen. Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.
Feedback	Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit. Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.
Commitment	Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen. Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet. Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören. Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen. Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln. Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.
Wertschätzung	Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen. Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung. Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern. Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.
Know-How Transfer	Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter. Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter. Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder. Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.

3.6 Hauptstudie und Auswertung

3.6.1 Rahmenbedingungen

Die Datenerhebung für die Hauptstudie fand zwischen dem 23. April und dem 3. Juli 2015 statt. Für die Hauptstudie war es notwendig, dass die sieben Konstrukte mit insgesamt 30 Items mittels Fragebögen von bestehenden Teams in Unternehmen ausgefüllt wurden. Vorgegeben waren mindestens drei Mitglieder pro Team. Des Weiteren wurde auf eine gleichmäßigere Altersverteilung als im Pretest geachtet. Die Fragebögen wurden als Link zu den einzelnen Unternehmen verschickt und von dort an die einzelnen Teams weitergeleitet. Auch in der Hauptstudie war es möglich, die Fragebögen in einer Papier- Bleistift Version auszufüllen.

Um die Stichprobe zu akquirieren, wurden Freunde und Bekannte gebeten, die Fragebögen in ihrem Unternehmen an verschiedene Abteilungen zu schicken oder an ihr eigenes Team zu verteilen. Zusätzlich haben mehrere Kunden des Beratungsunternehmens Albrecht Business Coaching die Fragebögen an ihre Teams verteilt.

3.6.2 Datenaufbereitung

Nach Beendigung der Erhebung wurden die Daten vor der Analyse in einem ersten Schritt bereinigt. Alle Fragebögen, die nicht vollständig ausgefüllt wurden, wurden entfernt. Negativ formulierte Items wurden umgepolt.

Nach Betrachtung der Verteilungen und Häufigkeiten, wurde um die Passung der Konstrukte und Items zu überprüfen, zuerst eine explorative Faktorenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt. Des Weiteren wurden die Reliabilitäten der Faktoren mit dem Cronbach's α Koeffizienten berechnet. Um die Modellpassung zu überprüfen, wurden die gewonnenen Daten aus der explorativen Faktorenanalyse mittels einer konfirmatorische Faktorenanalyse im Anschluss überprüft.

3.6.3 Stichprobe

Insgesamt bestand die Stichprobe aus 265 TeilnehmerInnen. Die Fragebögen wurden an 71 Teams aus unterschiedlichen Unternehmen verteilt. Die meisten TeilnehmerInnen waren mit 26% aus der Informations- und Consultingbranche, sowie mit 18,5% aus dem Banken- und Versicherungswesen (die genaue Aufteilung kann Tabelle 19 entnommen werden). Die Stichprobengröße ist zwischen der Generation X mit 104 und der Generation Y mit 113 Personen recht gleichmäßig verteilt. Aus der Generation der Baby Boomer konnten 48 Personen akquiriert werden. Des Weiteren haben sich 121 Personen zu Beginn der Befragung zu den älteren und 144 zu den jüngeren Teammitgliedern zugeordnet. Es hat sich gezeigt, dass sich mit Ausnahme von zwei TeilnehmerInnen, alle Baby Boomer zu den älteren Teammitgliedern gezählt haben. Ca. 60% der Personen aus der Generation X zählten sich ebenso zu den Älteren. Bei der Generation Y ordneten sich fast alle den Jüngeren im Team zu.

Tabelle 18: Verteilung der Alterszuordnung und der Generationen

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	
„älter“	46	64	11	121
„jünger“	2	40	102	144
	48	104	113	265

Die Verteilung der demographischen Daten für die Gesamtstichprobe kann Tabelle 19 entnommen werden.

Tabelle 19: Verteilung der demographischen Daten

		N	%
Führung	Ja	79	29,8
	Nein	186	70,2
Unternehmensgröße	Bis 9 MitarbeiterInnen	20	7,5
	10-49 MitarbeiterInnen	51	19,2
	50-249 MitarbeiterInnen	69	26
	Ab 250 MitarbeiterInnen	125	47,2
Branche	Bank & Versicherung	49	18,5
	Gewerbe & Handwerk	9	3,4
	Handel	13	4,9
	Medien & Unterhaltung	16	6
	Information & Consulting	69	26
	Tourismus & Freizeit	3	1,1
	Transport & Verkehr	1	0,4
	Industrie	45	17
	Sonstige	60	22,6

Die 71 Teams variieren in ihrer Größe. Die Anzahl der Teams mit ihrer dazugehörigen Anzahl an Teammitgliedern kann Tabelle 20 entnommen werden.

Tabelle 20: Verteilung der Mitglieder über die Teams hinweg

Teams	Mitglieder
18	3
6	4
7	5
5	6
2	7
1	8
2	10
2	11
1	19
27	<3

3.6.4 Analyse der Daten

In Kapitel 3.5 wurde gezeigt, dass in einem Pretest aus den ausgewählten Variablen des Fragebogens fünf reliable Konstrukte abgeleitet werden konnten. Durch eine weitere Literaturrecherche wurden die verbliebenen 18 Items auf 30 Items erweitert. Zu den fünf Konstrukten wurden zwei weitere ergänzt. Um die Passung der neuen Konstrukte zu testen, wurde zuerst eine exploratorische Faktorenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt.

Für die älteren Teammitglieder konnten fünf und für die jüngeren Teammitglieder sechs Faktoren ermittelt werden. Die Items wurden daraufhin mittels ihrer Ladungen und ihres Inhalts den einzelnen Faktoren zugeordnet. Insgesamt konnten folgende fünf Faktoren gebildet werden: „Qualität sozialer Beziehungen“, „Veränderungsbereitschaft“, „Feedback“, „Commitment“ und „Teamperformance“.

3.6.5 Deskriptive Statistik der Daten

Die Tabellen 21 und 22 stellen die deskriptiven Häufigkeitsverteilungen, sowie die Verteilungsparameter der Items sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder dar.

In der Hauptstudie zeigt sich, dass sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder die Items ausschließlich linksschief und rechtssteil sind. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die TeilnehmerInnen durchgehend höhere Werte bei den Antwortalternativen angekreuzt haben (Die Antwortalternativen 1-3 wurden weniger angekreuzt, als 3-5). Des Weiteren liegen mehr flache als spitze Verteilungen vor, wenn man die Wölbung der Items betrachtet. Dies wird ebenso von den ähnlich verteilten Mittelwerten, die mit einer einzigen Ausnahme ($M=2,91$) für alle Items über 3 liegen, bestätigt.

Tabelle 21: Deskriptive Statistik der "älteren" Teammitglieder

Item	N	1	2	3	4	5	M	s ²	S	K
Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	265	1	29	45	116	74	3,88	0.91	-0.63	-0.35
Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.	265	1	26	66	114	58	3,76	0.84	-0.40	-0.47
Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.	265	1	9	48	119	88	4,07	0.68	-0.67	0.18
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.	265	1	26	83	106	49	3,66	0.82	-0.22	-0.56
Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.	265	4	60	83	91	27	3,29	0.96	-0.05	-0.79
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.	265	8	50	74	98	35	3,38	1.06	-0.26	-0.65
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.	265	5	46	88	95	31	3,38	0.93	-0.17	-0.56
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.	265	3	18	59	121	64	3,85	0.82	-0.63	0.16
Den (. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.	265	0	8	40	144	73	4,06	0.55	-0.56	0.26
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.	265	0	3	26	124	112	4,30	0.48	-0.69	0.15
Die (. . . .) Teammitglieder geben für ihre Arbeit wichtige Informationen weiter.	265	0	19	55	116	75	3,93	0.78	-0.50	-0.43
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.	265	0	8	34	114	109	4,22	0.61	-0.80	0.17
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.	265	3	35	58	115	54	3,69	0.96	-0.49	-0.44
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	265	8	47	83	96	31	3,36	1.00	-0.24	-0.53
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	265	7	44	71	122	21	3,40	0.89	-0.50	-0.33
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.	265	4	37	77	113	34	3,51	0.88	-0.36	-0.37
Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Team.	265	1	22	45	117	80	3,95	0.84	-0.69	-0.11
Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören.	265	0	14	81	88	82	3,90	0.82	-0.23	-0.98
Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.	265	2	43	75	97	48	3,55	0.98	-0.20	-0.81
Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen.	265	2	20	61	119	63	3,83	0.81	-0.54	-0.10
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	265	1	15	57	115	77	3,95	0.77	-0.55	-0.18
Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.	265	1	16	64	122	62	3,86	0.73	-0.46	-0.17
Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen.	265	1	14	59	130	61	3,89	0.69	-0.51	0.06
Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung.	265	3	32	77	104	49	3,62	0.92	-0.32	-0.50
Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.	265	0	11	55	111	88	4,04	0.71	-0.50	-0.47
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.	265	35	78	49	83	20	2,91	1.43	-0.02	-1.12
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter.	265	3	11	58	138	55	3,87	0.68	-0.70	0.83
Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter.	265	2	18	65	131	49	3,87	0.73	-0.53	0.16
Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder.	265	1	10	34	125	95	4,14	0.65	-0.87	0.76
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.	265	10	45	100	75	35	3,30	1.04	-0.10	-0.48

Anmerkung: 1=gar nicht; 2=wenig; 3= ziemlich; 4= trifft zu; 5= völlig; N=Anzahl der Personen; M=Mittelwert; s²= Varianz; S= Schiefe; K= Kurtosis (Wölbung)

Tabelle 22: Deskriptive Statistik der "jüngeren" Teammitglieder

Item	N	1	2	3	4	5	M	s ²	S	K
Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	265	3	11	52	118	81	3,99	0.77	-0.76	0.52
Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.	265	1	18	83	111	52	3,74	0.75	-0.24	-0.42
Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.	265	0	13	76	106	70	3,88	0.74	-0.24	-0.76
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.	265	0	12	91	113	49	3,75	0.65	-0.04	-0.64
Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.	265	0	28	84	121	32	3,59	0.70	-0.22	-0.49
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.	265	1	21	52	140	51	3,83	0.71	-0.61	0.16
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.	265	2	7	53	139	64	3,97	0.62	-0.65	0.83
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.	265	3	5	63	133	61	3,92	0.64	-0.61	0.87
Den (. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.	265	0	9	71	147	38	3,81	0.51	-0.26	-0.03
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.	265	0	4	39	124	98	4,19	0.54	-0.55	-0.23
Die (. . . .) Teammitglieder geben für ihre Arbeit wichtige Informationen weiter.	265	2	15	77	114	57	3,79	0.76	-0.37	-0.16
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.	265	3	8	53	123	78	4,00	0.72	-0.75	0.72
Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.	265	1	31	83	105	45	3,61	0.84	-0.20	-0.62
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	265	15	50	95	86	19	3,17	1.00	-0.25	-0.42
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	265	11	46	103	87	18	3,21	0.90	-0.24	-0.26
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.	265	5	44	90	108	18	3,34	0.81	-0.31	-0.37
Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Team.	265	2	16	71	122	54	3,79	0.74	-0.45	0.00
Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören.	265	5	14	79	98	69	3,80	0.90	-0.50	-0.04
Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.	265	4	36	89	94	42	3,51	0.93	-0.19	-0.52
Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen.	265	6	56	92	79	32	3,28	1.00	-0.00	-0.69
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	265	4	19	64	126	52	3,77	0.81	-0.62	0.30
Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.	265	1	18	64	124	58	3,83	0.74	-0.46	-0.17
Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen.	265	0	6	57	132	70	4,00	0.57	-0.32	-0.39
Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung.	265	1	28	88	109	39	3,59	0.77	-0.18	-0.49
Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.	265	1	8	42	123	91	4,11	0.65	-0.73	0.44
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.	265	12	35	62	116	40	3,52	1.10	-0.60	-0.20
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter.	265	3	25	92	110	35	3,56	0.77	-0.28	-0.15
Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter.	265	1	28	87	106	43	3,61	0.80	-0.18	-0.55
Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder.	265	0	16	65	123	61	3,86	0.70	-0.36	-0.43
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.	265	3	22	66	109	65	3,80	0.89	-0.51	-0.22

Anmerkung: 1=gar nicht; 2=wenig; 3=ziemlich; 4=trifft zu; 5=völlig; N=Anzahl der Personen; M=Mittelwert; s²= Varianz; S= Schiefe; K= Kurtosis (Wölbung)

3.6.6 Explorative Faktorenanalyse

3.6.6.1 Voraussetzungen

Das Testverfahren Kaiser- Mayer- Olkin verdeutlicht den Zusammenhang der Ausgangsvariablen und sollte einen Wert von ≥ 0.8 haben. Der Bartlett- Test prüft die Korrelation der Variablen und sollte bei ≤ 0.05 liegen (Field, 2013, S. 684ff.).

Tabelle 23: Voraussetzung für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der fünf Faktoren der "älteren" Teammitglieder

Kaiser- Meyer- Olkin- Maß der Stichprobenneigung		0.95
Bartlett- Test auf Sphärizität	Näherungsweise Chi ²	4797.07
	df	435
	Sig.	.00
Erklärte Gesamtvarianz %		62.21

Tabelle 24: Voraussetzung für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sechs Faktoren der "jüngeren" Teammitglieder

Kaiser- Meyer- Olkin- Maß der Stichprobenneigung		0.94
Bartlett- Test auf Sphärizität	Näherungsweise Chi ²	4002.60
	df	435
	Sig.	.00
Erklärte Gesamtvarianz %		60.99

Beide Testverfahren erlauben eine Durchführung der Faktorenanalyse, sowohl für die Item-Gruppen der älteren, als auch der jüngeren Teammitglieder.

Für die fünf Faktoren der älteren Teammitglieder beträgt die Gesamtvarianz 62 %. Die Gesamtvarianz für die sechs Faktoren der jüngeren Teammitglieder liegt bei 61%.

3.6.6.2 Korrelationen der einzelnen Faktoren

Den Tabellen 25 und 26 können die Korrelationen der einzelnen Skalen und Subskalen sowohl für die „älteren“ als auch für die „jüngeren“ Teammitglieder entnommen werden. Sie zeigen, dass alle Variablen auf einem Niveau von $p < .01$ korrelieren.

Tabelle 25: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "älteren" Teammitglieder

Faktor	1	2	3	4	5
1 Qualität sozialer Beziehungen	1				
2 Veränderungsbereitschaft	.74**	1			
3 Commitment	.68**	.63**	1		
4 Feedback	.74**	.65**	.61**	1	
5 Teamperformance	.73**	.67**	.65**	.71**	1

Tabelle 26: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "jüngeren" Teammitglieder

Faktor	1	2	3	4	5
1 Qualität sozialer Beziehungen	1				
2 Veränderungsbereitschaft	.71**	1			
3 Commitment	.66**	.62**	1		
4 Feedback	.60**	.60**	.56**	1	
5 Teamperformance	.68**	.67**	.61**	.66**	1

3.6.6.3 Reliabilitätsprüfung

In weiterer Folge werden die Reliabilitäten der fünf gewonnenen Faktoren und Subskalen sowohl für die „älteren“ als auch für die „jüngeren“ Teammitglieder detailliert dargestellt. Für die Bestimmung der Reliabilität wurde der Cronbach's α Koeffizient herangezogen, der als Maßstab für die interne Konsistenz eines Faktors gilt und den Wert 0.7 nicht unterschreiten sollte (Bortz & Schuster, 2010, S. 429).

1. Faktor: Qualität sozialer Beziehungen

Tabelle 27: Einschätzung der Qualität sozialer Beziehungen

Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.
Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen.
Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung.
Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.
Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Reliabilität des ersten Faktors deutlich erhöht werden konnte, in dem ein Item (vgl. Tabelle 27, grau ausgeblendet) entfernt wurde.

Die Einschätzung der Qualität sozialer Beziehungen der „älteren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = .87$

Die Einschätzung der Qualität sozialer Beziehungen der „jüngeren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = .81$

Faktor 1 erwies sich als reliabel.

2. Faktor: Veränderungsbereitschaft

Tabelle 28: Einschätzung der Veränderungsbereitschaft

Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.
Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.
Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.
Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.
Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.

Die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft der „älteren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = .82$

Die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft der „jüngeren“ Teammitglieder:

Cronbach's $\alpha = .78$

Faktor 2 ist ebenfalls reliabel.

3. Faktor: Feedback

Tabelle 29: Einschätzung des Feedbacks

Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.
Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.

Die Einschätzung des Feedbacks der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .85$

Die Einschätzung des Feedbacks der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .81$

Faktor 3 gilt als reliabel.

4. Faktor: Commitment

Tabelle 30: Einschätzung des Commitments

Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen.
Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.
Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören.
Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen.
Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.

Die Einschätzung des Commitments der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .82$

Die Einschätzung des Commitments der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .85$

Faktor 4 erwies sich als reliabel.

5. Faktor: Teamperformance

Tabelle 31: Einschätzung der Teamperformance

Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.
Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.
Den(. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.
Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter.
Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter.
Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder.
Die (. . . .) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.

Bei Faktor 5 hat die Analyse ergeben, dass die Reliabilität durch den Ausschluss eines Items (vgl. Tabelle 31, grau ausgeblendet) verbessert werden konnte.

Die Einschätzung der Teamperformance der „älteren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .85$

Die Einschätzung der Teamperformance der „jüngeren“ Teammitglieder: Cronbach's $\alpha = .83$

Faktor 5 ist auch reliabel.

Tabelle 32: Reliabilitäten der Faktoren im Überblick

Faktor		Anzahl der Items	Cronbach's α
Qualität sozialer Beziehungen	Ältere	7	0.87
	Jüngere		0.81
Veränderungsbereitschaft	Ältere	5	0.82
	Jüngere		0.78
Feedback	Ältere	4	0.85
	Jüngere		0.81
Commitment	Ältere	5	0.82
	Jüngere		0.85
Teamperformance	Ältere	7	0.85
	Jüngere		0.83

3.6.6.4 Anpassung des Fragebogens

Durch die explorative Faktorenanalyse konnten fünf reliable Faktoren gewonnen werden. Von den ursprünglich 30 Items konnten durch die Optimierung der Reliabilitäten 28 Items behalten werden. Aufgrund der Ladungen und des Inhalts wurden die Items von anfänglich sieben Konstrukten erneut auf fünf reduziert. Da die Items nach wie vor inhaltlich zueinanderpassen, konnten die Oberbegriffe der Konstrukte beibehalten werden.

In Tabelle 33 werden die Konstrukt- und Itemanpassungen detailliert dargestellt.

Tabelle 33: Anpassung des Fragebogens

Konstrukt	Item
Qualität sozialer Beziehungen	Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit. Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe. Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung. Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend. Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen. Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung. Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den anderen Teammitgliedern.
Veränderungsbereitschaft	Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten. Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten. Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten. Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation. Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.
Feedback	Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit. Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.
Commitment	Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen. Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet. Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören. Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen. Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.
Teamperformance	Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter. Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben. Den(. . . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen. Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei. Die (. . . .) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter. Die (. . . .) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter. Das Team profitiert vom Fachwissen der (. . . .) Teammitglieder.

3.6.7 Konfirmatorische Faktorenanalyse

Um die Passung der Konstrukte zu überprüfen wurde im Anschluss an die explorative Faktorenanalyse eine konfirmatorische Faktorenanalyse zur Modelltestung durchgeführt.

Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die Pfadanalysen der Konstrukte für die Einschätzungen der älteren und jüngeren Teammitglieder. Den Abbildungen können die Ladungen der einzelnen Items zu den jeweiligen Konstrukten (Singlepfeile), sowie die Korrelationen der einzelnen Konstrukte untereinander (Doppelpfeile) entnommen werden. Die Ladungen liegen zwischen .56 und .81 bei den älteren und zwischen .55 und .80 bei den jüngeren Teammitgliedern und weisen eine durchwegs gute Korrelation mit dem Faktor auf (Ladungen ab .4 sind akzeptabel).

In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die fünf Faktoren aus der explorativen Faktorenanalyse bestätigt werden können. In einem zweiten Schritt wurde die Modellpassung verbessert, in dem Fehlerkorrelationen zwischen den Items innerhalb eines Faktors zugelassen wurden und zwei Items aufgrund ihrer geringen Ladungen ausgeschlossen wurden (vgl. Abbildungen 1 und 2, grau ausgeblendet). Die Analyse konnte die Faktorenstruktur für beide Altersgruppen bestätigen.

Um die Modellpassung zu überprüfen wurden mehrere Kennwerte herangezogen. Der χ^2/df -Wert beschreibt das χ^2 im Verhältnis zu seinen Freiheitsgraden und sollte klein sein (≤ 2). Da dieser Wert jedoch stichprobenabhängig ist, müssen weitere Kennwerte herangezogen werden. Die Werte CFI, NFI und RFI sollten einen Wert um 0.9 annehmen. Ein RMSEA-Wert ≤ 0.05 gilt als sehr gut, ein Wert bis 0.08 als akzeptabel für eine Modellpassung. Der Kennwert SRMR sollte ebenso einen möglichst kleinen Wert haben (≤ 0.05). Ein Wert von SRMR= 0 steht für eine perfekte Passung (Arbuckle, 2013).

Die Goodness-of-Fit Statistiken, die das vorliegende Modell mit dem Basismodell vergleichen, liegen teilweise leicht unter den für eine gute Passung geforderten Werten. Da der χ^2/df -Wert jedoch niedrig ist und die Ladungen durchgehend hohe Werte haben, kann man insgesamt das Modell als tragfähig ansehen. Allgemein passen die explorative und die konfirmatorische Faktorenanalyse gut zusammen.

Tabelle 34: Kennzahlen der Modellpassung für die Einschätzungen der älteren und jüngeren Teammitglieder

Kennwerte	Ältere Teammitglieder		Jüngere Teammitglieder	
		Verbesserter Fit		Verbesserter Fit
Chi²	938.99	660.71	925.65	677.02
p	.00	.00	.00	.00
df	395	332	395	334
Chi²/df	2.4	1.9	2.3	2.0
CFI	.88	.93	.86	.91
NFI	.81	.86	.78	.83
RFI	.79	.84	.76	.81
RMSEA	.07	.06	.07	.06
SRMR	.06	.05	.06	.05

Anmerkung: p= Signifikanzniveau; df= Freiheitsgrade; CFI= Comperative-Fit-Index; NFI= Normed-Fit-Index; RFI= Relative-Fit-Index; RMSEA= Root-Mean-Square-Error of Approximation; SRMR= Standardized Root-Mean-Square Residual; Verbesserter Fit: Verbesserte Werte unter Einbeziehung der Fehlerkorrelationen.

Abbildung 1: Konfirmatorische Faktorenanalyse für die Einschätzungen der "älteren" Teammitglieder

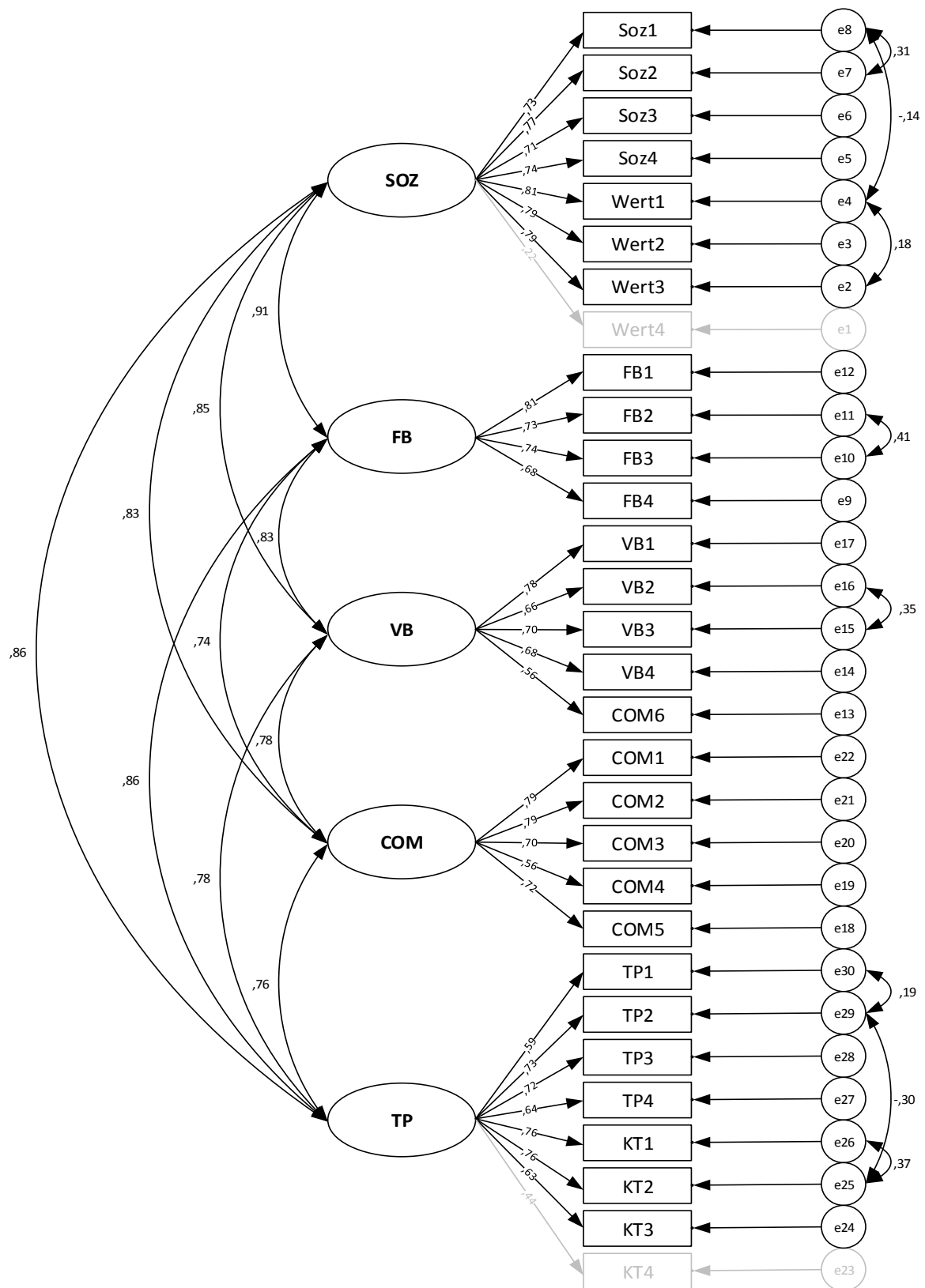
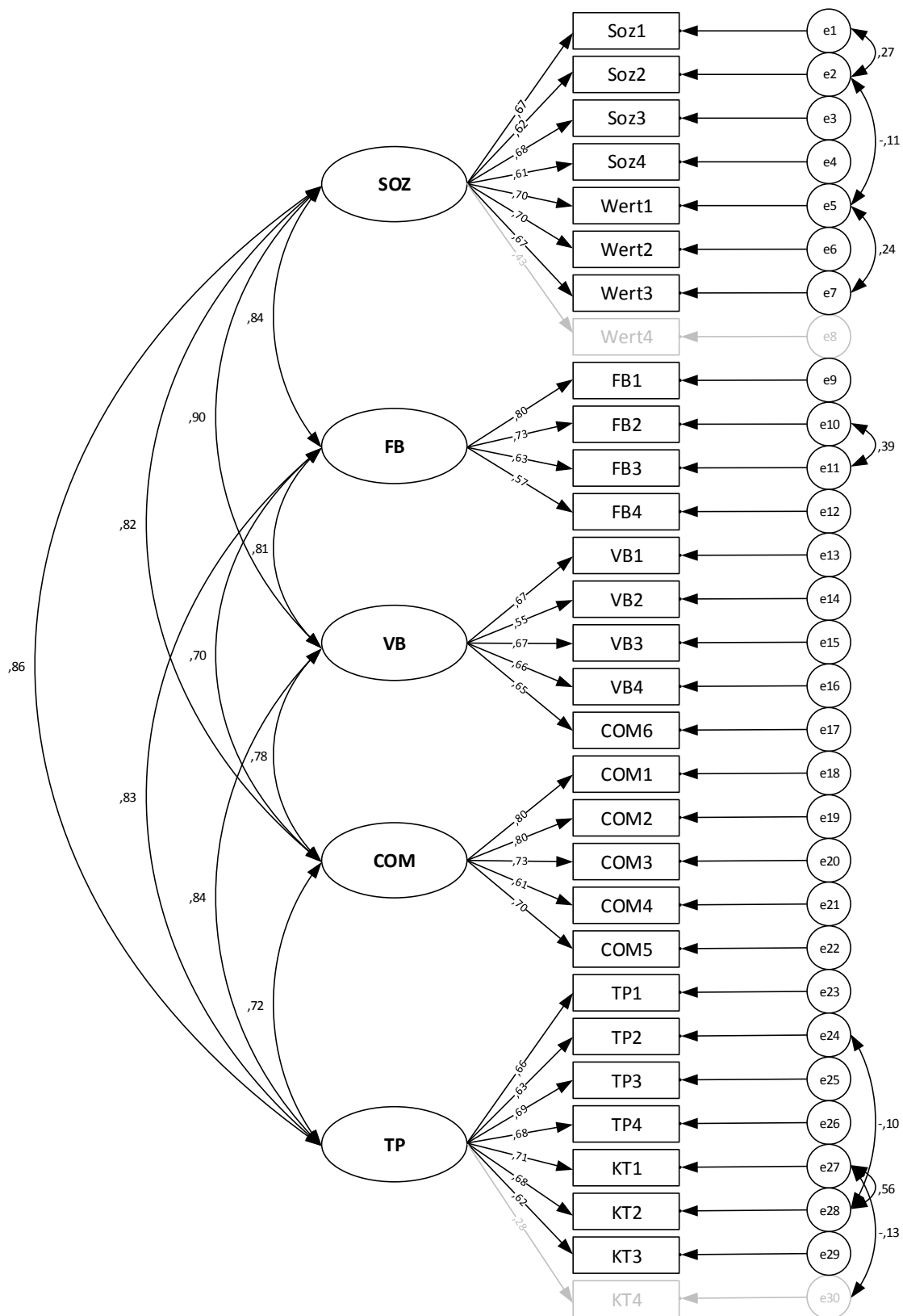


Abbildung 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse für die Einschätzungen der "jüngeren" Teammitglieder



4 Zusammenfassung und Ausblick

4.1 Fazit

Ziel der Arbeit war die Konstruktion eines Fragebogens zum Thema „Herausforderungen im Generationenmanagement“, um anhand von Selbst- und Fremdeinschätzungen mögliche Diskrepanzen in der Zusammenarbeit altersdiverser Teams festzustellen.

Zu Beginn der Studie wurden auf theoretischer Basis sechs Konstrukte mit insgesamt 27 Items einem Pretest unterzogen. Die Analyse der Daten wurde jeweils für die älteren und die jüngeren Teammitglieder getrennt durchgeführt.

Die einzelnen Variablen wurden zunächst auf ihre Häufigkeits- und Verteilungsparameter geprüft, um im Anschluss eine explorative Faktorenanalyse durchführen zu können. Das Kaiser- Meyer- Olkin Kriterium wurde als Maß für die Eignung der Daten verwendet. Die Sphärizität wurde mittels Bartlett- Test überprüft. Nachdem die Voraussetzungen der Daten gegeben waren, konnte eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt werden.

Für die älteren Teammitglieder ergaben sich sechs Faktoren mit einer Gesamtvarianz von 52%. Für die jüngeren Teammitglieder ergaben sich sieben Faktoren mit einer Gesamtvarianz von 62%. Sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder hat sich gezeigt, dass die Daten etwas linksschief sind, was auf das Antwortverhalten zurückzuführen ist. Beide Altersgruppen haben tendenziell hohe Einschätzungen abgegeben.

Nachdem die Items aufgrund ihrer Ladungen und ihres Inhalts zugeordnet wurden, ergaben sich insgesamt sechs Faktoren mit 24 Items. Für die Reliabilitätsanalyse wurde der Cronbach's α Koeffizient als Maß für die interne Konsistenz herangezogen. Moosbrugger und Kelave (2012, S. 11) geben an, dass der Messkoeffizient bei einem guten Test 0.7 nicht unterschreiten sollte. Faktor 1 (Soziale Beziehung) weist für die älteren und jüngeren Teammitglieder ein Cronbach's α von 0.74 auf. Faktor 2 (Zielorientierung) liegt für die älteren bei $\alpha = 0.84$ und für die jüngeren bei $\alpha = 0.74$. Faktor 3 (Zusammenarbeit) hat ein $\alpha = 0.69$ für die älteren und ein $\alpha = 0.73$ für die jüngeren Teammitglieder. Faktor 4 (Feedback) hat ein $\alpha = 0.77$ für die älteren und ein $\alpha = 0.72$ für die jüngeren Teammitglieder. Faktor 5 (Bindung) erwies sich mit einem

$\alpha = 0.71$ für beide Altersgruppen als reliabel. Faktor 6 (Arbeitseinstellung) musste aufgrund seiner niedrigen Reliabilität entfernt werden. Faktor 1 und Faktor 5 konnten durch das Reduzieren je eines Items eine Verbesserung der Reliabilität erzielen. Insgesamt sind nach der Analyse fünf reliable Faktoren mit 18 Items übrig geblieben.

Für die Hauptstudie wurden durch eine erneute ausführliche Literaturrecherche zwei weitere Konstrukte und 12 Items ergänzt. Die Oberbegriffe der sieben Konstrukte wurden angepasst. Die insgesamt 30 Variablen wurden daraufhin erneut auf ihre Häufigkeits- und Verteilungsparameter geprüft, um anschließend eine explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse durchführen zu können. Es zeigte sich, dass auch in der Hauptstudie die Daten für beide Altersgruppen linksschief waren, was durch die Verteilung der Mittelwerte, die mit einer Ausnahme alle über 3 liegen, bestätigt wird. Nachdem die Voraussetzungen der Daten gegeben waren, wurden die Daten erneut einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Für die älteren Teammitglieder ergaben sich diesmal fünf Faktoren mit einer Gesamtvarianz von 62% und für die jüngeren Teammitglieder sechs Faktoren mit einer Gesamtvarianz von 61%. Nach der Zuordnung der Items nach ihren Ladungen und ihres Inhalts, ergaben sich fünf Faktoren mit 30 Items. Für die Reliabilitätsanalyse wurde erneut das Cronbach's α als Maß herangezogen. Faktor 1 (Qualität sozialer Beziehungen) weist ein Cronbach's α von 0.87 für die älteren und 0.81 für die jüngeren Teammitglieder auf. Faktor 2 (Veränderungsbereitschaft) hat für die älteren Teammitglieder ein $\alpha = 0.82$ und für die jüngeren ein $\alpha = 0.76$. Faktor 3 (Feedback) erwies sich mit einem $\alpha = 0.85$ für die älteren und 0.81 für die jüngeren als reliabel. Faktor 4 (Commitment) hat ein $\alpha = 0.82$ für die älteren und ein $\alpha = 0.85$ für die jüngeren Teammitglieder. Faktor 5 (Teamperformance) ist mit $\alpha = 0.85$ für die älteren und $\alpha = 0.83$ für die jüngeren Teammitglieder ebenfalls reliabel. Um die Reliabilitäten zu erhöhen, musste bei Faktor 1 und bei Faktor 5 je ein Item entfernt werden. Insgesamt sind nach der Analyse fünf reliable Faktoren mit 28 Items übrig geblieben.

Die anschließend durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse konnte das gewonnene Modell sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Teammitglieder bestätigen. Die Goodness-of-Fit Statistiken zeigen, dass die Werte im Rahmen liegen. Die Ladungen sind in beiden Modellen relativ hoch. Der χ^2 Wert im Verhältnis zu seinen Freiheitsgraden liegt bei

beiden Altersgruppen bei 2, was auf eine gute Passung hindeutet. Die Werte CFI, NFI, RFI, RSMEA und SRMR liegen mit leichten Abweichungen bei NFI und RFI im Normbereich. Die entfernten Items aus den Faktoren 1 und 5 in der explorativen Faktorenanalyse mussten auch in der konfirmatorischen Faktorenanalyse aufgrund ihrer niedrigen Ladungen ausgeschlossen werden. Im Ganzen passen die explorative und die konfirmatorische Faktorenanalysen gut zusammen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass der Fragebogen mit seinen fünf Faktoren und 28 Items als ein brauchbares Screening- Instrument gesehen werden kann. Alle Reliabilitäten der Faktoren liegen im gewünschten Bereich und bedürfen daher keiner Modifizierung. Durch die Zuordnung der einzelnen Items zu den Faktoren durch ihre Ladungen, sind Mischfaktoren entstanden (Qualität sozialer Beziehungen und Wertschätzung, sowie Teamperformance und Know-How Transfer), die aber auch inhaltlich zusammenpassen und daher beibehalten werden können. Die Items des Faktors Feedback sind in allen Faktorenanalysen gleich geblieben. Von dem Faktor Commitment wechselte ein Item zu Veränderungsbereitschaft. Die restlichen Items konnten ihren ursprünglichen Faktoren zugeteilt bleiben.

4.2 Kritische Würdigung

Der Fragebogen wurde aufgrund von Konzepten und darin enthaltenen Ansichten über Merkmale von Generationen entworfen. Es muss in diesem Kontext kritisch angemerkt werden, dass die Theorie einerseits nicht konsistent in der Einteilung der Generationen ist, sowie größtenteils auf Studien und Einschätzung zur US-amerikanischen Bevölkerung beruht. Inwieweit so stark vereinfachende Modelle zur Abbildung von individueller und sozialer Realität geeignet sind, kann kritisch hinterfragt werden. Darüber hinaus ist nicht untersucht worden inwieweit soziodemographische Entwicklungen in Nordamerika auch auf Zentraleuropa angewandt werden können.

Grundsätzlich stellt die Beschreibung von Generationsunterschieden einen Versuch dar, grundlegende interpersonale Unterschiede zu thematisieren. Jedoch können nicht alle Unterschiede und Differenzen zwischen Menschen unterschiedlichen Alters auf ihre

Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alterskohorte zurückgeführt werden. Andere Einflussfaktoren, wie etwa die grundlegende Charakterformation oder funktionsbedingte Unterschiede sind im Zuge der vorliegenden Arbeit nicht hinreichend thematisiert worden. In ähnlicher Weise konnten auch entwicklungspsychologische Aspekte nicht hinreichend berücksichtigt werden, wodurch die Untersuchung zu einem statischen Blickwinkel neigt. Die Frage, inwieweit das Verhalten ganzer Altersgruppen mit ihrer gegenwärtigen (altersbedingten) Lebensphase zu tun hat, konnte im vorliegenden Gesamtrahmen nicht genügend berücksichtigt werden.

Es wurde lediglich eine Auswahl von sieben Konstrukten für die Entwicklung des vorliegenden Fragebogens herangezogen. Aus der theoretischen Ausarbeitung lassen sich jedoch noch eine Vielzahl weiterer Konstrukte ableiten wie: Vertrauen und Konflikte im Team, Zielverfolgung, Innovativität und viele mehr. Der Fragebogen unterliegt somit auch in Anlehnung an schon vorhandene Instrumente einer subjektiven Färbung bei der Auswahl der Konstrukte.

Die Aussagekraft des Fragebogens ist insoweit eingeschränkt, als die Ergebnisse bislang nicht normiert wurden. Die Interpretation der im Fragebogen erhobenen Dimensionen ist daher nur mit Einschränkungen möglich. Entsprechend können auch keine Interpretationshilfen oder Typisierungen angeboten werden.

4.3 Implikationen für Forschung und Praxis

Im Umgang mit dem Thema Generationenmanagement gilt es im Folgenden zu beachten, dass, aus entwicklungspsychologischer Perspektive betrachtet, jedes Lebensalter bestimmte Charakterentwicklungen und Werthaltungen begünstigt. Im Zuge der vorliegenden Studie hat sich gezeigt, dass eine systematischere Auseinandersetzung mit der Wechselwirkung zwischen Generationenzugehörigkeit und Lebensalter interessante Ergebnisse liefern könnte. So müsste untersucht werden, ob und wie sich Einstellungen und Lebenshaltungen einer Generation (z. B. Generation Y) über zehn Jahre hinweg entwickeln und verändern.

Der im Zuge der vorliegenden Arbeit entstandene Fragebogen könnte im Weiteren normiert und mit Blick auf ein Interpretationsmanual erweitert werden. Dadurch könnten bereits einzelne Interventionsmaßnahmen für prototypische Ausprägungskombinationen der Konstrukte geplant und empfohlen werden.

5 Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299.
- Arbuckle, J. L. (2013). IBM SPSS Amos 22 user's guide. Amos Development Corporation.
Abgerufen von http://www.sussex.ac.uk/its/pdfs/SPSS_Amos_User_Guide_22.pdf
- Argyle, M., & Henderson, M. (1986). *Die Anatomie menschlicher Beziehungen : Spielregeln des Zusammenlebens*. Paderborn: Junfermann.
- Aurobindo, S. (2000). *Das Ideal einer geeinten Menschheit*. Gladenbach: Hinder & Deelmann.
- Barth, L. J., & Lambsdorff, M. (2009). Talent Management. *Focus*, (1), 70–73.
- Baugh, S. G., & Sullivan, S. E. (2009). *Maintaining Focus, Energy, and Options Over the Career*. Charlotte: IAP.
- Becker, H. A. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach. *Zeitschrift für Familienforschung - Journal of Family Research*, 20(2), 203–221.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human-und Sozialwissenschaftler. Lehrbuch mit Online-Materialien*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Brodbeck, F. C., Anderson, N., & West, M. (2001). *Teamklima-Inventar: TKI*. Göttingen: Hogrefe-Verlag für Psychologie.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2009). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (2010. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: AcadPress.

- Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a Specific Risk Factor for Depressive Symptoms: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Psychology and Aging*, 21(1), 140–151. <http://doi.org/10.1037/0882-7974.21.1.140>
- Cooley, C. H. (1909). The significance of communication. In *Social organization: A study of the larger mind* (S. 61–65). New York: Charles Scribner's Sons.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations A study of European managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953. <http://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Dietl, C. E., & Lee, A. (2007). *Langenscheidt Fachwörterbuch Kompakt International Business Englisch*. Berlin: Langenscheidt.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is „satisfied“ the new „successful“? *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. <http://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Felfe, J., & Franke, F. (2012). *Commit: Commitment-Skalen: Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf, Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform; deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung der Organizational commitment scale von JP Meyer und N. Allen*. Bern: Huber.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage.
- Fischer, P. M., & Mandl, H. (1988). Improvement of the acquisition of knowledge by informing feedback. In *Learning issues for intelligent tutoring systems* (S. 187–241). New York: Springer US.

- Francis, D., & Young, D. (1992). *Mehr Erfolg im Team : ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*. Hamburg: Windmühle.
- Gursoy, D., Chi, C., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 32, 40–48. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <http://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Heintel, P. (1974). *Das ist Gruppendynamik : [eine Einführung in Bedeutung, Funktion und Anwendbarkeit]* (Orig.-Ausg.). München: Heyne.
- Henderson, M., & Argyle, M. (1986). The informal rules of working relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 259–275. <http://doi.org/10.1002/job.4030070402>
- Högl, M., & Gemünden, H. G. (2005). Teamarbeit in Innovationsprojekten. *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, 3, 93–126.
- Hullmann, A. (2001). *Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel : Bedeutung, Einflussfaktoren und Ausblick auf technologiepolitische Implikationen am Beispiel der Nanotechnologie in Deutschland*. Heidelberg: Physica.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349.
- Illies, F. (2005). *Generation Golf: eine Inspektion* (Limitierte Sonderausg.). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

- Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010: was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Ivanova, F., & Hauke, C. (2008). Vier Generation- ein Projekt. *Personalmagazin*, (09), 58.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. England: Oxford.
- Jonas, K. (2014). *Sozialpsychologie* (6., vollst. überarb. Aufl. 2014). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Jureit, U. (2010). Beate Fietze, Historische Generationen. Über einen sozialen Mechanismus kulturellen Wandels und kollektiver Kreativität. *Historische Anthropologie*, 18(2), 328–329.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74. <http://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2006). *The wisdom of teams* (Bd. 28). New York: Collins.
- Kauffeld, S. (2004). *Fragebogen zur Arbeit im Team : FAT ; Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34.
- Klaffke, M. (2009). *Strategisches Management von Personalrisiken : Konzepte, Instrumente, Best Practices*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2014. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
- Krainz, E. E., & Lesjak, B. (2004). *Gruppendynamik in der Sozialarbeit*. Klagenfurt: OBDS.

- Krause, U.-M. (2007). *Feedback und kooperatives Lernen*. Münster: Waxmann Verlag.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*, 65–76.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are. *Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York City: HarperCollins Publishers.
- Latimer, R. L. (1998). The case of diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review An International Business Journal, 8*(2), 3–17. <http://doi.org/10.1108/eb046364>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(3), 341–354. <http://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Mannheim, K. (1928). *Das Problem der Generationen*. München: Duncker & Humblot.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training, 37*(1), 39–44. <http://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data. *The management revolution. Harvard Bus Rev, 90*(10), 61–67.
- Miller, C., Burke, L., & Glick, W. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal, 19*(1), 39–58.
- Miś, A. (2011). Generational identity in organisations. Challenges for human resources management. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (224)*, 82–90.

- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Morschhäuser, M., Ochs, P., & Huber, A. (2005). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mummendey, H. D., & Grau, I. (2014). *Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung* (6., korrigierte Aufl.). Göttingen ; Wien ua: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl. 2014). Berlin, Heidelberg: Springer.
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–110. <http://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Palese, A., Pantali, G., & Saiani, L. (2006). The management of a multigenerational nursing team with differing qualifications: a qualitative study. *The Health Care Manager*, 25(2), 173–183.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2013). *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. New York: Basic Books.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2013). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
<http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pechtl, W. (1999). Persönlichkeit. *Gruppe, Organisation*. In M. Majce-Egger (Hrsg.), *Gruppentherapie und Gruppendynamik–Dynamische Gruppenpsychotherapie*, 89–94.
- Pillay, H., Kelly, K., & Tones, M. (2006). Career aspirations of older workers: an Australian study. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 298–305.
- Pitt-Catsoupes, M., Mirvis, P., & Berzin, S. (2013). Leveraging Age Diversity for Innovation. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 238–254.
<http://doi.org/10.1080/15350770.2013.810059>
- Power, D. J., Sohal, A. S., & Rahman, S.-U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management-An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 247–265.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer.
- Rosen, L. (2010). *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn*. Basingstoke: Macmillan.
- Rosen, L. D. (2011). Teaching the iGeneration. *Educational Leadership*, 68(5), 10–15.
- Rosenstiel, L. von. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie : Basiswissen und Anwendungshinweise* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von, & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie : Basiswissen und Anwendungshinweise* (7., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität* (2013. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salt, B. (2007). beyond the baby boomers the rise of generation y. *KPMG Report*.
- Sausele-Bayer, I. (2011). *Personalentwicklung als pädagogische Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Schäfers, B., & Korte, H. (2003). *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: Springer.
- Schelsky, H. (1957). *Die skeptische Generation : eine Soziologie der deutschen Jugend* (1. Aufl.). Düsseldorf ua: Diederichs.
- Schüppel, J. (1996). *Spannungsfeld, 1996]: Wissensmanagement-organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens-und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Schweitzer, J. (2013). *Systemisches Demografiemanagement: Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* Wiesbaden: Springer.
- Schwonke, M. (1999). Die Gruppe als Paradigma der Vergesellschaftung. In *Bernhard Schäfers (Hg.), Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichten, Theorien, Analysen, Wiesbaden*. Opladen: Leske + Budrich.
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
<http://doi.org/10.1002/job.147>
- Sperka, M., & Rózsa, J. (2007). *KOMMINO: Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Steiger, T. M., & Lippmann, E. (2013). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*. Wiesbaden: Springer.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *Psychology of Intergroup Relations* (S. 7–24). Chicago-IL: Nelson- Hall.
- Thiel, M. (2013). *Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und best practices*. Wiesbaden: Springer.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<http://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515–541.
- Vedder, G. (2005). Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Management. In *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies* (S. 229–246). Wiesbaden: Springer.
- Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter (BVA). (2015). Abgerufen 1. September 2015, von
<http://www.bva.at/portal27/portal/bvportal/content/contentWindow?contentid=10007.676561&action=2&viewmode=content>
- Wegge, J., Roth, C., & Schmidt, K.-H. (2008). Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 30.
- West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (2005). *The essentials of teamworking: International perspectives*. West Sussex: John Wiley & Sons.

- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Wiesbaden: Springer.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77–140.
- Witte, E. H. (2014). Die verborgenen Gruppenmoderatorinnen: Evolution und soziale Repräsentation. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 2(45), 91–101.
- Wittwer, W. (2001). Biografieorientierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung. *Literatur-und Forschungsreport Weiterbildung*, (48), 109–128.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
<http://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: AMACOM.
- Zwack, M. (2013). Wertschätzung im Betrieb weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen. In *Systemisches Demografiemanagement*. Wiesbaden: Springer.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfirmatorische Faktorenanalyse für die Einschätzungen der "älteren"	
Teammitglieder.....	71
Abbildung 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse für die Einschätzungen der "jüngeren"	
Teammitglieder.....	72

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Generationen	46
Tabelle 2: Alterszuordnung der Teammitglieder	46
Tabelle 3: Verteilung der demographischen Daten	47
Tabelle 4: Deskriptive Statistik der "älteren" Teammitglieder	49
Tabelle 5: Deskriptive Statistik der "jüngeren" Teammitglieder	50
Tabelle 6: Voraussetzungen für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sechs Faktoren "ältere" Teammitglieder	51
Tabelle 7: Voraussetzungen für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sieben Faktoren der "jüngeren" Teammitglieder	51
Tabelle 8: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der „älteren“ Teammitglieder	52
Tabelle 9: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "jüngeren" Teammitglieder	52
Tabelle 10: Einschätzung der Sozialen Beziehung	52
Tabelle 11: Einschätzung der Zielorientierung	53
Tabelle 12: Einschätzung der Zusammenarbeit	53
Tabelle 13: Einschätzung des Feedbacks	54
Tabelle 14: Einschätzung der Bindung	54
Tabelle 15: Einschätzung der Arbeitseinstellung	54
Tabelle 16: Reliabilitäten der Faktoren im Überblick	55
	89

Tabelle 17: Anpassung des Fragebogens	56
Tabelle 18: Verteilung der Alterszuordnung und der Generationen	58
Tabelle 19: Verteilung der demographischen Daten	59
Tabelle 20: Verteilung der Mitglieder über die Teams hinweg	59
Tabelle 21: Deskriptive Statistik der "älteren" Teammitglieder	61
Tabelle 22: Deskriptive Statistik der "jüngeren" Teammitglieder	62
Tabelle 23: Voraussetzung für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der fünf Faktoren der "älteren" Teammitglieder	63
Tabelle 24: Voraussetzung für die Faktorenanalyse; Gesamtvarianz der sechs Faktoren der "jüngeren" Teammitglieder	63
Tabelle 25: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "älteren" Teammitglieder	64
Tabelle 26: Korrelationen der verwendeten Skalen und Subskalen der "jüngeren" Teammitglieder	64
Tabelle 27: Einschätzung der Qualität sozialer Beziehungen	64
Tabelle 28: Einschätzung der Veränderungsbereitschaft	65
Tabelle 29: Einschätzung des Feedbacks	65
Tabelle 30: Einschätzung des Commitments	66
Tabelle 31: Einschätzung der Teamperformance	66
Tabelle 32: Reliabilitäten der Faktoren im Überblick	67
Tabelle 33: Anpassung des Fragebogens	68
	90

Tabelle 34: Kennzahlen der Modellpassung für die Einschätzungen der älteren und jüngeren Teammitglieder	70
---	----

8 Abkürzungsverzeichnis

SOZ = Qualität sozialer Beziehungen

VB = Veränderungsbereitschaft

FB = Feedback

WERT = Wertschätzung

COM = Commitment

TP = Teamperformance

KT = Know-How Transfer

9 Anhang



Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen Fragen zu ihrer Einschätzung bezüglich der **generationsübergreifenden Zusammenarbeit** innerhalb Ihres Teams, generationsspezifischer **Angebote** und der **Kultur** in Ihrem Unternehmen.

Ihre Angaben werden **streng vertraulich behandelt**. Es haben ausschließlich die Projektmitarbeiter/-innen der Universität Wien Einblick in die erhobenen Daten.

Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen zu Ihrem **Team**. Bitte geben Sie an, wie sehr diese Aussagen auf die jeweils „jüngeren“ und „älteren“ Mitarbeiter/-innen in Ihrem Team zutreffen. Überlegen Sie sich im Vorhinein, ob Sie sich zu den älteren oder jüngeren Teammitgliedern zählen und geben Sie anschließend jeweils eine Einschätzung für beide Gruppen ab.

Sollte Ihnen die Zuordnung Ihrer Person zu einer der beiden Altersgruppen schwer fallen, so können Sie sich am durchschnittlichen Alter aller Beschäftigten am österreichischen Arbeitsmarkt orientieren. Dieses liegt bei rund 39 Jahren. (Quelle: BVA) Sollte das bei der Einschätzung innerhalb Ihres Teams ebenfalls nicht klar sein oder Sie die genaue Altersstruktur nicht kennen, denken Sie bitte bei Ihrer Einschätzung an „die ältesten“ bzw. die jüngsten“ Teammitglieder!

Ich sehe mich selbst als (. . . .) Teammitglied

☐₁ älteres

☐₂ jüngeres

	Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu? (bitte für beide Gruppen beantworten)	...älteren..					...jüngeren...				
		gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig	gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig
☐	Die (. . . .) Teammitglieder legen großen Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder stärken den Zusammenhalt der Gruppe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder stellen der Gruppe ihre Unterstützung zur Verfügung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern verläuft für alle zufriedenstellend.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder sind bereit, potenzielle Schwachstellen ihrer Arbeit kritisch zu betrachten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder hinterfragen bestehende Prozesse hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder sind veränderungsbereit, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Die (. . . .) Teammitglieder haben eine hohe Arbeitsmotivation.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
☐	Den (. . .) Teammitgliedern gelingt es ihre Fähigkeiten gut in Leistung umzusetzen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu? (bitte für beide Gruppen beantworten)	...älteren...					...jüngeren...				
		gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig	gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig
	Die (. . . .) Teammitglieder tragen zum Erfolg des Teams bei.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder geben für die Arbeit wichtige Informationen weiter.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die Kommunikation mit den (. . . .) Teammitgliedern ist hilfreich für die Erledigung von Aufgaben.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder teilen ihren KollegInnen ihr Feedback auf angemessene Weise mit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder geben ihren KollegInnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder motivieren andere für ihre Arbeit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Team.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder sind stolz darauf, diesem Team anzugehören.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Das Team ist für die (. . . .) Teammitglieder von großer persönlicher Bedeutung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder würden gerne ihr weiteres Arbeitsleben in diesem Team verbringen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder halten sich an Vorschriften und Spielregeln.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder schätzen die Arbeit der anderen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder geben den anderen Teammitgliedern ausreichend Anerkennung.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder pflegen einen wertschätzenden Umgang mit anderen Teammitgliedern.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Die (. . . .) Teammitglieder delegieren unbeliebte Aufgaben.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Die (.) Teammitglieder geben ihr Fachwissen auf adäquate Weise weiter.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Die (.) Teammitglieder geben ausreichend Fachwissen weiter.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Das Team profitiert vom Fachwissen der (.) Teammitglieder.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Die (.) Teammitglieder bilden sich laufend weiter.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Bitte beziehen Sie folgende Fragen auf das **gesamte Unternehmen**.

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig
Ich bin mit meinem derzeitigen Job zufrieden.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Im Folgenden finden Sie eine **Auflistung von Angeboten**, die speziell auf die generationsübergreifende Zusammenarbeit zugeschnitten sind. Bitte geben Sie an, ob diese Angebote in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

	Gibt es folgende Angebote in Ihrem Unternehmen?	ja	nein
Mentoring	Ein älteres Mitglied steht einem Jüngeren als Ratgeber zur Seite.	☐ 1	☐ 2
Job Rotation	Die Möglichkeit verschiedene Arbeitsbereiche zu durchlaufen.	☐ 1	☐ 2
Reverse-Mentoring	Ein jüngerer Mitglied steht einem Älteren als Ratgeber zur Seite (z.B. IT).	☐ 1	☐ 2
Generationsgemischte Team	Teams werden absichtlich generationsübergreifend zusammengestellt.	☐ 1	☐ 2
Events	Events außerhalb der Arbeitszeit, die zum Erfahrungsaustausch dienen sollen.	☐ 1	☐ 2
Führungskräfteentwicklung	Sensibilisierung der Führungskräfte auf generationsübergreifende Zusammenarbeit.	☐ 1	☐ 2
Feedbackgespräche	Die Möglichkeit Mitgliedern aus einer anderen Generation Feedback zu geben.	☐ 1	☐ 2

Workshops	Die Möglichkeit Erfahrungen zwischen Jüngeren und Älteren auszutauschen.	☐ 1	☐ 2
Altersteilzeit	Die Möglichkeit vor der Pensionierung auf z.B. Teilzeitarbeit umzustellen.	☐ 1	☐ 2
Productive Aging	Angebote im Bereich Gesundheitsvorsorge.	☐ 1	☐ 2
Sonstiges		☐ 1	☐ 2

Im Folgenden finden Sie Fragen zu der Kultur in Ihrem **Unternehmen**. Bitte beantworten Sie zuerst, wie die Situation in ihrem Unternehmen **IST** und anschließend, wie die Situation Ihrer Meinung nach idealerweise sein **SOLLte**.

Beurteilen Sie, wie die Situation in Ihrem Unternehmen IST und wie sie Ihrer Meinung nach sein SOLLte.	IST					SOLL				
	gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig	gar nicht	wenig	ziemlich	trifft zu	völlig
Im Unternehmen herrscht ein Klima der Toleranz und Offenheit.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Im Unternehmen lacht man oft und ist ausgelassen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Jeder wird nach seiner Leistung bezahlt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Pläne werden oft geändert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Man kann nie sicher sein, was am nächsten Tag auf einen zukommt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Jeder wird nach dem Alter und der Betriebszugehörigkeit bezahlt.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Das Unternehmen ist charakterisiert durch Bürokratie.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Im Unternehmen wird jeder Euro penibel umgedreht.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Die Homepage des Unternehmens wird laufend aktualisiert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Im Unternehmen besteht die Möglichkeit gratis Kaffee zu trinken.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Den MitarbeiterInnen wird zum Geburtstag gratuliert.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Angaben zu Ihrer Person

In welcher Zeitspanne sind Sie geboren ?

☐₁ Bis 1964 ☐₂ 1965 – 1980 ☐₃ Ab 1981

Haben Sie Führungsverantwortung?

☐₁ Ja ☐₂ Nein

Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind?

☐₁ Bis 9 Mitarbeiter ☐₂ 10 – 49 Mitarbeiter ☐₃ 50 – 249 Mitarbeiter ☐₄ Ab 250 Mitarbeiter

Aus wie vielen Mitgliedern besteht das Team in dem Sie arbeiten? _____

In welche Branche ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, einzuordnen?

☐₁ Bank & Versicherung ☐₂ Gewerbe & Handwerk ☐₃ Handel ☐₄ Medien & Unterhaltung

☐₅ Information & Consulting ☐₆ Tourismus & Freizeit ☐₇ Transport & Verkehr ☐₈ Industrie

☐₉ Sonstiges _____



Jennifer Nowotny
10. August 1985

Ausbildung:

Universität Wien Masterstudium Psychologie Arbeit, Bildung und Wirtschaft	2013-2015
Universität Wien Bachelorstudium Psychologie Bachelor of Science	2011-2013
Universität Innsbruck Diplomstudium Psychologie Vordiplom	2006-2011
Pater- Rupert- Mayer Gymnasium Pullach	2001-2005
Gymnasium Pullach	1996-2001

Berufliche Erfahrungen:

Amcor, Zürich Praktikum im Bereich Human Resources	Juli-Oktober 2014
Health Care Communication, Wien Praktikum im Bereich Schulung und Beratung	Oktober-März 2014/15

Fähigkeiten:

IT: MS Office Paket Statistikprogramme (SPSS, AMOS)	Sehr gut Gut
--	-----------------

Sprachen:

Deutsch
Englisch

Muttersprache
Fließend

Kommunikation:

- Ausgeprägter Teamgeist
 - Freude im Umgang mit Menschen
 - Offenheit und Kontaktfreudigkeit
 - Schnelle Auffassungsgabe
 - Eloquenz
 - Hohes Einfühlungsvermögen
-