

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Laura Dederding**

**Die Bedeutung von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z**

**2020**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Bedeutung von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z**

Autorin:  
**Frau Laura Dederding**

Studiengang:  
**Businessmanagement**

Seminargruppe:  
**BM16wT2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau**

Zweitprüfer:  
**Marcus Bartelt**

Einreichung:  
Berlin, 07.01.2020

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The importance of teambuilding for companies in the Generation Z**

author:  
**Ms. Laura Dederding**

course of studies:  
**Businessmanagement**

seminar group:  
**BM16wT2-B**

first examiner:  
**Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau**

second examiner:  
**Marcus Bartelt**

submission:  
Berlin, 2020-01-07

## **Bibliografische Angaben**

Dederding, Laura:

Die Bedeutung von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z

The importance of teambuilding for companies in the Generation Z

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Bedeutung von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z auseinander. Hierfür werden die Vor- und Nachteile von Teamarbeit beschrieben, die in einem engen Zusammenhang mit der Bedeutung von Teambuilding stehen. Weiterhin erläutert die Autorin die Grundlagen des Teamverständnis, des Teambuildings und der Generation Z. Die Beurteilung der Chancen und Risiken, die sich für Unternehmen durch den Einsatz von Teambuildingmaßnahmen ergeben können, wird vor dem Hintergrund der veränderten Lebensbedingungen, Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Z und den damit einhergehenden Problemen im Bereich des Arbeitsmarktes betrachtet. Das Ergebnis dieser Analyse ist, dass Teambuilding gerade in der Generation Z eine große Chance für Unternehmen darstellt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Teamarbeit in Unternehmen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Bedeutung von Teamarbeit in der Personalpolitik .....	4
2.2 Betrieblicher Nutzen von Teamarbeit.....	5
2.3 Risiken von Teamarbeit für Unternehmen .....	6
<b>3 Teamverständnis.....</b>	<b>8</b>
3.1 Definition und Herkunft des Begriffs „Team“ .....	8
3.2 Aufgaben und Ziele .....	10
3.3 Teamgröße .....	10
3.4 Normen .....	11
3.5 Teamrollen nach Belbin .....	12
3.6 Teamkulturen .....	14
<b>4 Teambuilding .....</b>	<b>16</b>
4.1 Definition des Begriffs „Teamentwicklung“ .....	16
4.2 Zusammenstellen effektiver Teams .....	18
4.3 Grundregeln von Teamarbeit .....	21
4.4 Teambuildingmaßnahmen .....	22
4.5 Konflikte beim Teambuilding .....	27
<b>5 Generation Z .....</b>	<b>30</b>
5.1 Definition des Begriffs „Generation Z“ .....	30
5.2 Lebensbedingungen .....	31
5.3 Probleme im Bereich des Arbeitsmarktes .....	35
5.4 Herausforderungen für das Personalmanagement.....	38

---

<b>6</b>	<b>Bedeutung von Teambuilding in der Generation Z.....</b>	<b>40</b>
6.1	Chancen von Teambuilding .....	40
6.2	Risiken von Teambuilding.....	45
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>49</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>XII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XV</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
App	Application Software
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seite
SMART	spezifisch – messbar – akzeptiert – realistisch – terminiert
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Web	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teamgröße und Fehlerhäufigkeit nach Litke (1995).....	11
Abbildung 2: Die neun Teamrollen nach Belbin (1993).....	13
Abbildung 3: Das 5-Phasen-Modell zur Teamentwicklung von Tuckman .....	16
Abbildung 4: Die Säulen der Teamleistung .....	18
Abbildung 5: Die Pyramide der Teamidentität nach Krüger .....	23



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vergleich - Gruppe an der Haltestelle und Sportteam .....	9
--	---

# 1 Einleitung

Die erfolgreiche Zusammenarbeit von Menschen kann man als Schlüsselfaktor unserer Evolutionsgeschichte bezeichnen. Schon in der Steinzeit koordinierten sich Menschen miteinander, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dadurch waren sie in der Lage erfolgreicher zu jagen, mehr Nahrung zu sammeln und sich besser zu verteidigen.<sup>1</sup> Bis heute haben Teams einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Gerade in den vergangenen Jahren hat Teamarbeit sowohl in gewinnorientierten Unternehmen als auch in Non-Profit-Organisationen immer mehr an Bedeutung gewonnen. Ob uns im Restaurant ein Service-Team bedient, wir im Urlaub von einem Hotel-Team empfangen werden oder wir unserem Lieblings-Fußball-Team beim Spiel zuschauen - Teams begleiten uns täglich in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen. Wenn wir die verschiedenen Jobangebote betrachten, stellen wir fest, dass es kaum ein Unternehmen gibt, in dem Teamfähigkeit keinen hohen Stellenwert besitzt. Mehr als 80% der Unternehmen beschäftigen mindestens die Hälfte ihrer Angestellten in Teams.<sup>2</sup> Teamarbeit ist heute also in fast allen Unternehmen ein unverzichtbarer Bestandteil geworden. Doch wieso lassen Unternehmen ihre Mitarbeiter in Teams zusammenarbeiten? Die Unternehmen haben festgestellt, dass wir in erfolgreichen Teams voneinander lernen und dadurch schnellere Prozesse und Entwicklungen ermöglichen. Zudem führt die Entwicklung in flache Hierarchien zu einer höheren Flexibilität und Anpassung an die dynamische Umwelt, wodurch das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. Unternehmen hoffen mit Hilfe von Teams positive Synergien der Arbeitstätigkeit, der Motivation und des Involvements der Mitarbeiter auszulösen. Doch Vorsicht: Nicht jedes Team arbeitet automatisch produktiv. Jeder von uns hat schon in Teams gearbeitet und dabei haben wir festgestellt, dass es effektive und weniger effektive Teams gibt. So können statt positiven Synergien auch unerwünschte Dynamiken wie Konflikte, Mobbing oder Verantwortungsdiffusion auftreten. Dadurch bleiben die Teams oftmals hinter ihrem Potenzial zurück, was zu erheblichen Prozessverlusten, verminderter Leistungsfähigkeit und erhöhten Kosten führt. In wissenschaftlichen Untersuchungen wird sogar aufgezeigt, dass bei Teamarbeit Koordinations- und Motivationsverluste gegenüber positiven Effekten dominieren.<sup>3</sup> Da die zentrale Bedeutung von Teamarbeit in modernen Organisationen jedoch immer weiterwächst und die Mitarbeiter für den maßgeblichen Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind, ist es notwendig den auftretenden Problemen entgegenzuwirken. Eine in der Fachliteratur häufig diskutierte Methode zur Bekämpfung dieser Probleme ist das Teambuilding. Beim Teambuilding geht es darum, die Fähigkeiten einer Gruppe so zu entwickeln, dass bestimmte Ziele erreicht werden kön-

---

<sup>1</sup> Vgl. West (2004): o.S.

<sup>2</sup> Vgl. Strozniak (2000): S. 47ff.

<sup>3</sup> Vgl. Wegge (2004): o.S.

nen.<sup>4</sup> Die Teamentwicklung beinhaltet dabei zum Beispiel den Aufbau von Kohäsion und Zusammenhalt oder sozialen Normen innerhalb eines Teams. Berücksichtigt werden hierbei die Bedürfnisse der verschiedenen Teammitglieder. Auffällig ist, dass die Ansprüche der Teammitglieder je nach Generation stark variieren. Grund hierfür sind die verschiedenen Lebensbedingungen wie Politik, Wirtschaft, Kultur und Technik, mit denen die Menschen aufwachsen.<sup>5</sup> Die Generation, die aktuell in den Arbeitsmarkt eintritt, bezeichnet man als die Generation Z. Ihre Mitglieder sind zwischen 1995 und 2010 geboren und gekennzeichnet von stark veränderten Bedürfnissen verglichen mit den vorangegangenen Generationen.<sup>6</sup> Beispielsweise fordert die Generation Z den Abbau von Hierarchien, die jedoch noch eine große Bedeutung für ältere Generationen hat. Insbesondere für teambasierte Unternehmen können diese gegensätzlichen Ansichten Probleme schaffen, da die Anforderungen der verschiedenen Generationen nicht im Einklang sind. In diesem Fall kann es sein, dass durch Teamarbeit eine schwächere Leistung erzielt wird, als wenn die Mitarbeiter jeweils selbstständig tätig sind. Da die Relevanz von Teamarbeit in Unternehmen jedoch weiterhin steigt, besteht ein großes wissenschaftliches Interesse an dem Bereich des Teambuildings. Für die Unternehmen stellt sich hierbei die Frage, ob bei den stark variierenden Bedürfnissen der Generationen überhaupt eine erfolgreiche Teamarbeit durch Teambuildingmaßnahmen gewährleistet werden kann oder ob der Einsatz von Teambuildings in diesem Fall zu einem erhöhten Kosten- und Zeitaufwand führt.

## 1.1 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es herauszufinden, inwieweit es in der Generation Z für Unternehmen von Vorteil ist, Zeit und Geld in Teambuildingmaßnahmen zu investieren. Hierfür muss überprüft werden, welche positiven und welche negativen Synergien Teambuilding auslösen kann. Im Fokus des Interesses steht, die Bedürfnisse der Generation Z mit den Teambuildingmaßnahmen in Zusammenhang zu bringen, um herauszufinden, ob und inwieweit durch den Einsatz von Teambuilding Erfolge für Unternehmen entstehen. Weiterhin wird untersucht, welche Herausforderungen sich durch den Einsatz von Teambuildingmaßnahmen für Unternehmen ergeben. Um die Forschungsfragen zu beantworten wurden ausführliche Recherchen anhand ausgewählter Literatur durchgeführt und miteinander in Verbindung gebracht.

---

<sup>4</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 163.

<sup>5</sup> Vgl. Albrecht; Hurrelmann (2016): S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. Vertical Media GmbH (2019): <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-z?interstitial>.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Um zu erkennen, welche Chancen und Risiken sich durch Teambuildings für Unternehmen in der Generation Z ergeben können, ist es notwendig die grundlegende Bedeutung von Teamarbeit in Unternehmen zu verstehen. Hierfür werden die Bedeutung von Teamarbeit in der Personalpolitik sowie der betriebliche Nutzen und die Risiken, die sich aus der Teamarbeit ergeben können, erläutert. Im nächsten Kapitel werden die Teams und deren Merkmale wie die Aufgaben und Ziele, die Teamgröße, die Normen, die Teamrollen nach Belbin sowie die Teamkulturen definiert und anhand dieser Merkmale potenzielle Konfliktpunkte innerhalb der Teams aufgezeigt. Der darauffolgende Abschnitt befasst sich mit dem Teambuilding. Hier wird zunächst der Begriff der Teamentwicklung definiert. Weiterhin wird dargestellt, welche Komponenten bei der Zusammenstellung von Teams zu einer effektiven Leistung führen und welche Grundregeln bei der Einführung von Teamarbeit zu beachten sind. Unter Einbindung der Teammerkmale werden sodann einige mögliche Teambuildingmaßnahmen wie zum Beispiel die Entwicklung von Vision, Mission und Teamleitbild oder die Rollenklärung erläutert. Anschließend werden potenzielle Konflikte, die bei der Einführung von Teamarbeit oder bei den Teambuildingmaßnahmen entstehen können, aufgezeigt. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Generation Z, die zunächst definiert wird. Weiterhin werden die veränderten Lebensbedingungen dieser Generation vorgestellt, aus denen sich Probleme im Bereich des Arbeitsmarktes und damit Herausforderungen für das Personalmanagement ergeben. Das letzte Kapitel stellt die Verbindung von Teambuilding zu der Generation Z her. Es wird bewertet, welche Probleme durch Teambuilding gelöst werden können und welche besonderen Schwierigkeiten hierbei entstehen können. Ein abschließendes Fazit fasst die Ergebnisse zusammen.

## 2 Teamarbeit in Unternehmen

Als Erfolgsfaktor bezeichnet man Werttreiber, die den Unternehmen zu der Erreichung ihrer Ziele verhelfen.<sup>7</sup> Diese Ziele können ökonomisch, ökologisch, sozial oder humanitär sein.<sup>8</sup> In der Humankapitaltheorie stellte man fest, dass sich insbesondere die Mitarbeiter als wettbewerbskritischer Erfolgsfaktor erweisen.<sup>9</sup> Aus diesem Grund hat das Humankapital eine besonders große Bedeutung in Unternehmen, weshalb Teamarbeit seit vielen Jahren als Erfolgsfaktor eingesetzt wird. Durch das Zusammenarbeiten der Mitarbeiter erhoffen sich die Unternehmen eine höhere Leistung und Produktivität.<sup>10</sup> Doch nicht immer erzeugt der Einsatz von Teams positive Synergien. In diesem Kapitel wird die Bedeutung von Teamarbeit für das Personalmanagement eines Unternehmens erläutert und deren Nutzen und Risiken aufgezeigt.

### 2.1 Bedeutung von Teamarbeit in der Personalpolitik

Teamarbeit hat eine Bedeutung für die Personalpolitik, da die Teammitglieder grundsätzlich Mitarbeiter eines Unternehmens sind.<sup>11</sup> West und Markiewicz haben die verschiedenen Beziehungen zwischen Teams und Personalmanagement herausgearbeitet, deren Bedeutungen im Folgenden näher erläutert werden. Das Personalmanagement ist für die Rekrutierung, die Einarbeitung, die Weiterbildung sowie die Beurteilung der Teammitglieder verantwortlich. Bei der Personalrekrutierung und Auswahl der Mitarbeiter geht es darum, diese nicht nur nach ihren Fachkompetenzen auszuwählen, sondern sie sollten auch Erfahrungen und vor allen Dingen Motivation im Bereich Teamarbeit mitbringen. Weiterhin müssen die Mitarbeiter so gewählt werden, dass ihre Rolle zu denen des Teams passt.<sup>12</sup> Als Ansatz hierfür dienen die Teamrollen nach Belbin, die in Kapitel 3.6 näher erläutert werden. Ob ein Team letztlich erfolgreich ist, wird nicht nur durch dessen erbrachte Leistung bestimmt, sondern auch durch Indikatoren wie Zusammenhalt, Teamlebendigkeit oder Kooperationsfähigkeit. Durch Mitarbeitergespräche wie das Feedbackgespräch lassen sich die Mitarbeiter und deren Leistung beurteilen. Zusätzlich zu den Mitarbeitergesprächen muss eine Rückmeldung an das Team in Bezug auf die Erreichung der Teamziele erfolgen, um auf mögliche Veränderungen reagieren zu können. Weiterhin werden Entgelt- und Belohnungssysteme an die jeweils betroffenen Teams und ihre Mitglieder angepasst. Die Systeme

---

<sup>7</sup> Vgl. Karzell (2012): S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Geyer et al. (2007): S. 65.

<sup>9</sup> Vgl. McKinsey (2011): S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. Schönherr (2011): <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/organisationale-energie>.

<sup>11</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 11.

<sup>12</sup> Vgl. a.a.O.: S. 12.

müssen dabei auf der individuellen Ebene, der Teamebene sowie der Organisationsebene gestaltet werden. Es werden zum Beispiel Entscheidungen darüber getroffen, ob die Teammitglieder in Form von Bonussystemen belohnt werden oder wie das Verhältnis der individuellen Beiträge gewichtet wird. Die Entscheidungen müssen dabei fair und transparent sein. Oftmals verstärken jedoch weniger die finanziellen Aspekte, sondern Anreize wie beispielsweise Anerkennung die notwendige intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Teamarbeit hat weiterhin einen Einfluss im Bereich Kommunikation, denn die Organisation muss nicht mehr mit jedem einzelnen Mitarbeiter, sondern nur noch mit einzelnen Teams kommunizieren. Letztendlich beeinflusst Teamarbeit die Entwicklung und das Training, denn in Unternehmen finden nicht nur individuelle Personalentwicklungen, sondern auch Teamentwicklungen statt.<sup>13</sup> Durch das Teambuilding werden die positiven Effekte von Teamarbeit gefördert und die negative Synergieeffekte vermieden. Die Synergien stellen dabei eine große Herausforderung für die Unternehmen dar, denn der Einsatz von Teamarbeit erzeugt nicht automatisch positive Synergien, sondern kann auch negative Effekte verursachen.

## 2.2 Betrieblicher Nutzen von Teamarbeit

Solange Teamarbeit effizient eingesetzt und gefördert wird, können Unternehmen von maßgeblichen Vorteilen profitieren. Thompson postuliert vier verschiedene Bereiche, in denen sich Teamarbeit positiv für Organisationen auswirkt. Einer dieser Bereiche ist die Kundenorientierung. Carder und Gunter stellen fest, dass Organisationen ihren Gewinn um 85% steigern können, wenn 5% der Kunden das Unternehmen nicht wechseln.<sup>14</sup> Grund für einen solchen Wechsel sei nämlich zu 85% ein Mangel an Kundenorientierung.<sup>15</sup> Durch Teams haben die Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren wie z.B. durch die Urlaubsvertretung eines Kollegen. Ein weiterer Bereich ist der Wettbewerb, auf den Teams durch ihre Vernetzung und ihr Wissen einfacher reagieren können als mehrere individuell Arbeitende. Thompson zeigt weiterhin die Breite der Informationsbasis auf, durch die die Mitarbeiter effektiver voneinander lernen können. So kann zum Beispiel ein gesamtes Team davon profitieren, wenn nur ein einziger Mitarbeiter eine Weiterbildung besucht. Zudem bleibt das Wissen eines Teammitglieds dem Unternehmen erhalten, auch wenn dieses die Organisation verlässt. Letztendlich beschreibt Thompson Teams als eine Reaktion auf die Globalisierung, welche eine Herausforderung im Bereich speziellen Wissens darstellt. Durch Teams können diese Herausforderungen wie zum Beispiel Sprachkonflikte

---

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> Vgl. Carder; Gunter (2001): S. 109ff.

<sup>15</sup> Vgl. Nerdinger (2003): o.S.

leichter überwunden werden.<sup>16</sup> Neben den vier von Thompson genannten Bereichen gibt es jedoch noch zahlreiche weitere Gründe, um Teamarbeit im Unternehmen einzuführen. Der Social Facilitation Effect besagt beispielsweise, dass durch die reine Anwesenheit weiterer Personen ein Anreiz geschaffen wird, sich bestmöglich zu präsentieren.<sup>17</sup> Durch diesen Effekt regen sich die Mitglieder zu kreativerem Denken und einer besseren Leistung an.<sup>18</sup> Darüber hinaus hat Teamarbeit einen Nutzen, der über die Erfüllung der Arbeitsziele hinausgeht, denn jedes Teammitglied kann daneben individuelle Ziele mit der Teamarbeit verknüpfen und so zum Beispiel eigene Sozialkompetenzen wie die Teamfähigkeit verbessern.

## 2.3 Risiken von Teamarbeit für Unternehmen

Unternehmen erhoffen sich oftmals, dass durch Teamarbeit automatisch positive Effekte entstehen. Statt den genannten Vorteilen können jedoch auch gar keine oder sogar negative Synergieeffekte entstehen. Ingham und Levinger fanden in Studien heraus, dass es auf Grund von Motivationshemmnissen zu Leistungsverlusten kommen kann.<sup>19</sup> Bei unterschiedlichen Aufgaben wie z.B. Seilziehen, Schreien oder Brainstormen wurde das Social Loafing beobachtet. Der Begriff Social Loafing beschreibt das soziale Faulenzen von Gruppenmitgliedern, die sich weniger anstrengen, wenn ihr Beitrag nicht bekannt wird. Weiterhin gibt es in Teams oftmals Trittbrettfahrer, die ihre Leistung verringern, wenn sie sie für entbehrlich halten. Dieser Effekt wird auch als Free-Rider-Effect bezeichnet. Vor diesem Hintergrund hat sich der sogenannte Sucker-Effekt entwickelt. Dieser besagt, dass Teammitglieder aus Protest ihre Leistung reduzieren, da sie glauben, dass andere Personen aus dem Team sich nicht genug anstrengen.<sup>20</sup> Weiterhin führt eine größere Menge an Personen, die zusammenarbeiten, zu einem erhöhten Konfliktpotenzial. Dabei können nicht nur innerhalb eines Teams zwischenmenschliche Konflikte entstehen, sondern auch zwischen verschiedenen Teams oder zwischen dem Team und dem Unternehmen.<sup>21</sup> Außerdem können unerwünschte Verhaltensweisen wie Lügen, Diebstahl oder Betrug auftreten. Grund für die unangebrachten Verhalten können Gedanken und Gefühle der Teammitglieder sein wie beispielsweise vom Betrieb unfair behandelt zu werden.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Thompson (2004): o.S.

<sup>17</sup> Vgl. Karzell (2012): S. 10.

<sup>18</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. Ingham; Levinger (1974): S. 371ff.

<sup>20</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 21.

<sup>21</sup> Vgl. Becker (2016): S. 19.

<sup>22</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 20.

---

Oftmals überwiegen negative Effekte gegenüber positiven Effekten, weshalb der erwünschte Erfolg für das Unternehmen ausbleibt. Für das Personalmanagement bedeutet dies, dass es in geeignete Entwicklungsmaßnahmen und Trainings investieren muss, um eine Überlegenheit des Teams gegenüber den einzeln arbeitenden Mitarbeitern zu gewährleisten. Bei den Teambuildings wird der Einzelne mit der Gruppe und seinem Umfeld verknüpft, sodass positive Synergien entstehen und die Aufgabe optimal erfüllt werden kann. Im nächsten Kapitel dieser Arbeit werden die Merkmale vorgestellt, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Teams bestimmen.



## 3 Teamverständnis

In diesem Kapitel werden die zentralen Grundlagen von Teams erläutert. Diese bilden die Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage, denn um Teambuilding effektiv im Unternehmen einsetzen zu können ist es wichtig ein Team und dessen Merkmale zu kennen und zu verstehen. Hierfür betrachten wir zunächst die Definition und Herkunft des Teambegriffs. Daraufhin werden einige wesentliche Teammerkmale anhand typischer Modelle wie dem Teamrollenmodell von Belbin oder den Teamkulturen nach Hofstede vorgestellt. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Merkmale werden mögliche Konfliktpunkte innerhalb eines Teams deutlich, aus denen sich dann geeignete Teambuildingmaßnahmen ableiten lassen.

### 3.1 Definition und Herkunft des Begriffs „Team“

Der Begriff „Team“ wird in vielen verschiedenen Bereichen des Alltags benutzt – im Sport, in der Schule, im Management, in der Wissenschaft, usw. Doch was zeichnet ein Team eigentlich aus? Um diese Frage zu beantworten, ist es sinnvoll die Herkunft des Teambegriffs näher zu betrachten. Der Begriff „Team“ kommt aus der alt-englischen Sprache und ist gleichbedeutend mit dem Ausdruck „Gespann“. Damals wurden gleichartige Nutztiere wie zum Beispiel Zugpferde als Team bezeichnet. Später wurde nicht nur das Gespann selbst, sondern das gesamte Gefährt, also einschließlich des Kutschers, als Team definiert.<sup>23</sup> In der Arbeitswelt tauchte der Begriff erstmals zur Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert auf. Das damalige Team hatte jedoch wenig mit dem heutigen Verständnis hierfür zu tun. Es handelte sich dabei eher um eine rein organisatorisch zusammengesetzte Arbeitsgruppe, die sich die gleichen Schichten und den gleichen Vorgesetzten teilte.<sup>24</sup> In den 70er Jahren nahm der Begriff dann eine inflationäre Entwicklung an. Jede in irgendeiner Weise kooperierende Arbeitsgruppe wurde zum Team deklariert. Man versuchte hierdurch die Hierarchien in Unternehmen aufzulösen und sich untereinander gleichzustellen nach dem Motto: „Wir sind doch alle ein Team!“.<sup>25</sup> Obwohl im Englischen zwischen den Begriffen „work group“ und „team“ unterschieden wird, hat sich im Deutschen der Begriff der Arbeitsgruppe gleichbedeutend zum Begriff des Teams eingebürgert.<sup>26</sup> All diese unpräzisen Bestimmungen sorgen heute für ein diffuses Teamverständnis. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Begriff des Teams klar zu definieren. Also was unterscheidet nun ein Team von einer Gruppe von Menschen? Um diese Frage zu beantworten, vergleichen

---

<sup>23</sup> Vgl. Karzell (2014): S. 2.

<sup>24</sup> Vgl. OSC (1999): o.S.

<sup>25</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 23.

<sup>26</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 10.

wir in Tabelle 1 einer Gruppe wartender Menschen an der Haltestelle mit einem Sportteam.

	Gruppe an der Haltestelle	Sportteam
<b>Ziele</b>	Unverbunden; ohne gemeinsames Ziel	Auf Zeit zusammengebunden mit gemeinsamer kommunizierter Zielsetzung
<b>Rollenverteilung</b>	Eine Rollendifferenzierung ist nicht sichtbar.	Die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
<b>Verbindlichkeiten</b>	Unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken	Verbindlichkeiten in Bezug auf Meetings und Arbeitsabläufe mit wechselseitigen Abhängigkeiten
<b>Aktivität</b>	Passives Warten	Jeder Einzelne trägt aktiv zur Lösung der Aufgaben bei
<b>Verantwortung</b>	Keine gemeinsame Verantwortung für ein Ergebnis	Gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis nach außen

Tabelle 1: Vergleich - Gruppe an der Haltestelle und Sportteam<sup>27</sup>

Aus der Tabelle geht hervor, dass sich Gruppen von Teams in den wesentlichen Aspekten Ziele, Rollenverteilung, Verbindlichkeiten, Aktivität und Verantwortung unterscheiden. Die folgende Teamdefinition, die von Thompson 2004 etabliert wurde, erkennen wir in Tabelle 1 wieder:

*„A work team is an interdependent collection of individuals who share responsibility for specific outcomes for their organizations.“<sup>28</sup>*

Ins Deutsche übersetzt bedeutet das, dass „ein Team eine Gruppe von Individuen ist, die wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich sind für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation“.<sup>29</sup> Neben dieser Definition finden sich zahlreiche weitere Definitionen wie u.a. von Cohen und Mohrman (1995) oder

<sup>27</sup> Gellert; Nowak (2014): S. 21.

<sup>28</sup> Thompson (2004): o.S.

<sup>29</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 3.

Hackman (1987), die jedoch grundsätzlich den gleichen Inhalt haben: Ein Team interagiert miteinander, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

## 3.2 Aufgaben und Ziele

Teams streben nach einem übergeordneten Ziel, für dessen Erreichen bestimmte Aufgaben zu erfüllen sind. Diese Aufgaben helfen dabei, vom sogenannten Ist-Zustand in den Soll-Zustand überzugehen. Die definierten Aufgaben müssen dabei zu den einzelnen Teammitgliedern passen. Hierbei werden drei Arten von Zielen verfolgt: Leistungsziele, Entwicklungsziele und Verhaltensziele. Die Leistungsziele betreffen Kennzahlen bezüglich der Kosten, Fehlerquote, Zeit, Qualität und Menge. Entwicklungsziele beziehen sich auf die Qualifikation, Kompetenzen und Organisationsstrukturen. Die Verhaltensziele beinhalten letztendlich „soft skills“ wie das Kommunikationsverhalten, die Kooperationen oder den Führungsstil.<sup>30</sup> Als „soft skills“ bezeichnet man persönliche, soziale oder methodische Kompetenzen, die über die Erfolge bestimmen.<sup>31</sup> Teams müssen über die gesamte Zeit hinweg miteinander agieren und kommunizieren, um Missverständnisse, Verwirrungen und Spaltungen zu vermeiden.<sup>32</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig ein geeignetes Team zusammenzustellen.

## 3.3 Teamgröße

In Sozialwissenschaften wird als Kriterium eines Teams definiert, dass man mindestens zwei Personen braucht, um von einem Team zu sprechen.<sup>33</sup> In der Fachliteratur findet man weiterhin vage Aussagen dahingehend, dass ein Team nicht aus mehr als 20-25 Mitgliedern bestehen sollte.<sup>34</sup> Litke untersuchte 1995 die Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit zu der Teamgröße und kam folgendem Ergebnis:

---

<sup>30</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 38.

<sup>31</sup> Vgl. Büro für Berufsstrategie GmbH (2019): <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php>.

<sup>32</sup> Vgl. a.a.O.: S. 37.

<sup>33</sup> Vgl. Bell; Kozłowski (2003): S. 334.

<sup>34</sup> Vgl. Möller (2010): S. 7.

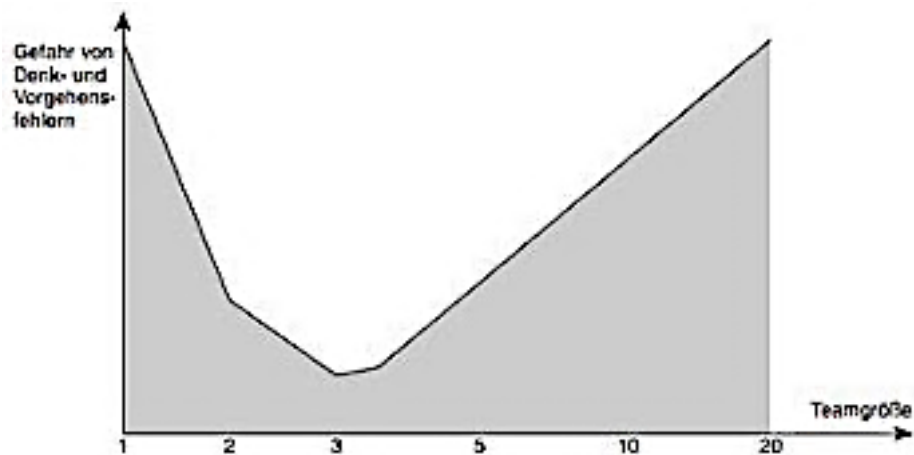


Abbildung 1: Teamgröße und Fehlerhäufigkeit nach Litke (1995)<sup>35</sup>

Die Abbildung 1 zeigt, dass eine Abhängigkeit zwischen der Teamgröße und der Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern besteht. Litke sieht die optimale Teamgröße zwischen zwei und acht Personen. Bei dieser Größe sei die Gefahr am geringsten, dass die Arbeitsprozesse langwierig und ineffektiv werden.<sup>36</sup> Bei sehr großen Teams ist es daher sinnvoll kleinere Subteams zu bilden, um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten.<sup>37</sup> Die optimale Teamgröße entsprechend Litkes Darstellung kann jedoch auch differieren. Man muss nämlich davon ausgehen, dass die Erreichung der Ziele nicht nur von der optimalen Anzahl der Teammitglieder, sondern auch von vielen anderen Faktoren wie den Aufgaben oder den Bedingungen abhängt.

### 3.4 Normen

Eine Bedingung für die Arbeitsfähigkeit eines Teams ist die Einhaltung von geeigneten Teamnormen. Becker beschreibt diese wie folgt: „Soziale Normen regeln das Verhalten in Teams und sozialisieren die neuen Mitglieder“.<sup>38</sup> Bereits 1965 entdeckte Jackson, was bei der Aufstellung dieser Normen zu beachten ist. Normen regeln nämlich das gesamte Verhalten eines Teams. Das Verhalten bezieht sich dabei auf ein weites Spektrum. So betreffen Normen beispielsweise das Erscheinungsbild, also ob sich ein Unternehmen eher leger oder im Anzug präsentiert. Weiterhin kann die Ressourcenverteilung von den Normen geprägt sein. Hierbei gibt es Unternehmen, die nach dem Leistungsprinzip und andere die nach der Seniorität der Mitarbeiter beurteilen, wie viel Gehalt den Einzelnen zugesprochen wird. Neben diesen Verhaltensweisen erkennt

<sup>35</sup> Katzenbach; Smith (1993): S. 45.

<sup>36</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 22f.

<sup>37</sup> Vgl. a.a.O.: S. 21.

<sup>38</sup> Becker (2016): S. 70.

man auch verschiedene Normen in den Einstellungen und Meinungen. Dabei wirken sich die Normen nicht nur auf das Verhalten, sondern letztendlich auch auf die Leistungen und damit die Ergebnisse aus. Neben erwünschten Normen, die positive Synergien auslösen, können in Teams ungeeignete Normen zu Diebstahl oder Betrug führen. Normen besitzen weiterhin einen bestimmten Toleranzbereich. Verhalten außerhalb dieses Toleranzbereichs führen sie zu einer Ablehnung der Mitglieder. Bemerkenswert ist hierbei, dass Mitglieder, die oberhalb des Toleranzbereichs handeln, ebenfalls sanktioniert werden. Ein Beispiel hierfür ist eine Schulklasse, bei der sehr gute Schüler von den Mitschülern als Streber bezeichnet werden. Weiterhin stellte man fest, dass die Mitglieder eines Teams nicht gleichwertig behandelt werden, sondern dass Mitgliedern mit einem hohen Status ein weitaus größerer Toleranzbereich zugestanden wird als rangniedrigeren Mitgliedern.<sup>39</sup>

### 3.5 Teamrollen nach Belbin

Ein in der Fachliteratur kontrovers diskutiertes Modell ist der Teamrollenansatz von Belbin (1993). Belbin nimmt an, dass die Mitglieder eines Teams durch ihre Persönlichkeiten und Interessen bestimmte Rollen im Team einnehmen. Diese seien sogar notwendig für eine erfolgreiche Teamarbeit.<sup>40</sup> Anhand von Studien an über 200 Teams differenziert Belbin neun verschiedene Rollen. Jedes Mitglied habe dabei eine stark dominierende Rolle, jedoch bestehe sein Denken und Handeln aus einem Mix verschiedener Rollen.<sup>41</sup> In Abbildung 2 sehen wir die neun Teamrollen, die sich nach Belbin herauskristallisiert haben. Wir erkennen, dass sich diese Rollen in handlungsorientierte, wissensorientierte sowie kommunikationsorientierte Rollen gliedern.

---

<sup>39</sup> Vgl. Jackson (1965): S. 301ff.

<sup>40</sup> Vgl. Belbin (1993): o.S.

<sup>41</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 30.

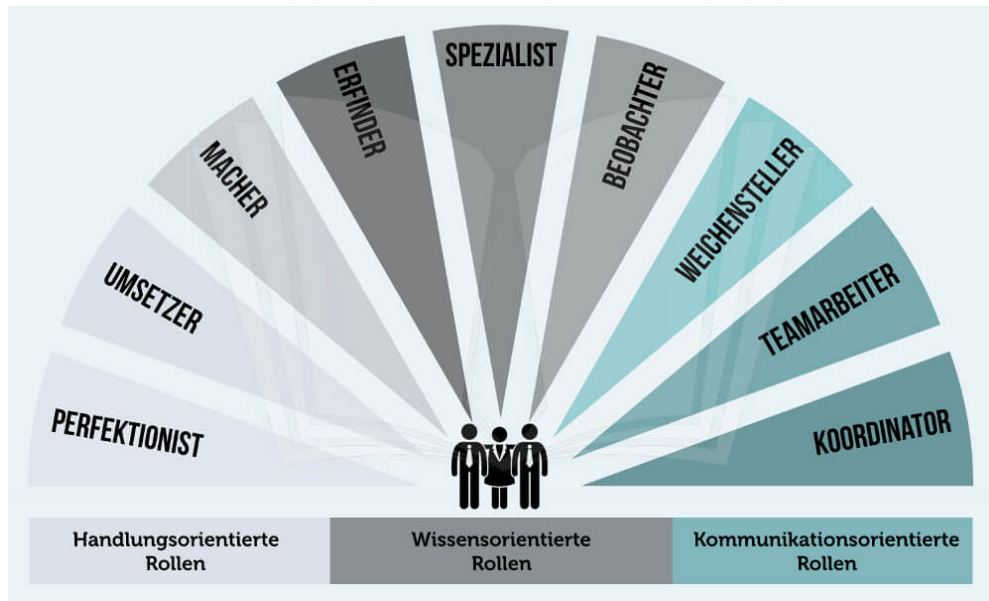


Abbildung 2: Die neun Teamrollen nach Belbin (1993)<sup>42</sup>

Die Aussagen Belbins wurden von Buchanan und Huczynski (2004) folgendermaßen resümiert:

1. Mitarbeiter werden in der Regel nach ihrer funktionalen und nicht nach ihrer informellen Rolle ausgewählt. Bestenfalls überschneiden sich die funktionalen und informellen Bedürfnisse.<sup>43</sup>
2. Individuelle Eigenschaften und Interessen qualifizieren einen Mitarbeiter für manche Rollen mehr und für manche weniger.<sup>44</sup>
3. Mitglieder nehmen üblicherweise schnell ein oder zwei Rollen an.<sup>45</sup>
4. Anhand Belbins Fragebogen zur Selbstbeschreibung von Teamrollen kann die passende Rolle für Mitarbeiter gefunden werden.<sup>46</sup>
5. Optimale Teams weisen alle neun Rollen auf und diese ergänzen sich gegenseitig. Die Teammitglieder können mehrere Rollen besetzen.<sup>47</sup>
6. Als Managementaufgaben gelten die Messung, Rekrutierung und Zuordnung von Mitarbeitern zu Teams. Durch die Kenntnis der Rollen und Stärken der

<sup>42</sup> Karrierebibel (2019): <https://karrierebibel.de/belbin-teamrollen/>.

<sup>43</sup> Vgl. Buchanan; Huczynski (2004): S. 1189ff.

<sup>44</sup> Vgl. ebd.

<sup>45</sup> Vgl. ebd.

<sup>46</sup> Vgl. ebd.

<sup>47</sup> Vgl. ebd.

Mitarbeiter können die Teams so zusammengestellt werden, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit realistischer wird.<sup>48</sup>

Belbins Ansatz wird jedoch viel kritisiert, da sein Fragebogen zu den Persönlichkeiten in den Studien unpräzise formuliert sei. Weiterhin glauben einige Wissenschaftler nicht, dass in einem optimalen Team alle neun Rollen vertreten sein müssen, um das Ziel zu erreichen.<sup>49</sup> Dennoch ist der Teamrollenansatz wichtig, um die grundlegenden Prozesse in einem Team zu verstehen. Er ist ein wichtiger Bestandteil, um im Teambuilding Konflikte zu erkennen und geeignete Lösungen dafür zu finden.

### 3.6 Teamkulturen

Aufgrund der Globalisierung steigt die Anzahl der interkulturellen Unternehmen und somit auch der interkulturellen Teams.<sup>50</sup> Daher ist es notwendig, sich mit den verschiedenen Kulturen auseinanderzusetzen. Gellert und Nowak definieren Kultur als die Summe der Überzeugungen und die Summe der Regeln einer Gemeinschaft, welche die richtige Art des Denkens und Handelns darlegen. So entwickeln sich die Persönlichkeitsmerkmale innerhalb einer Kultur ähnlich, auch wenn gravierende individuelle Unterschiede zwischen den Personen bestehen.<sup>51</sup> Dies ist der Grund für die innerhalb einer Kultur gleichen Auffassungen von Moral oder Ehre. Es kann also leicht passieren, dass es zu Missverständnissen kommt, wenn zwei Kulturen aufeinandertreffen. Zum Beispiel gilt es in Deutschland als überaus unfreundlich bei einem Vortrag die Augen zu schließen, während in Japan die geschlossenen Augen während eines Vortrags absolute Zustimmung bedeuten. Die kulturellen Unterschiede in Teams können sich auf verschiedene Ebenen beziehen. In der Kommunikation sind zum Beispiel die Begrüßung, körperliche Distanzen oder Blickkontakte betroffen, während in Arbeitsprozessen die Problemlösung, das Zeitmanagement oder die Entscheidungsfindung von Wichtigkeit sind. Eine zusätzliche Rolle spielen unter anderem die Sprache, Symboliken oder die Bedeutung von Wörtern.<sup>52</sup>

Es gibt verschiedene Modelle zur Analyse kultureller Unterschiede, wovon die Kulturdimensionen nach Hofstede (1997) das wohl bekannteste und am häufigsten zitierte Modell ist. Hofstede beschreibt darin fünf Kriterien der kulturellen Unterschiede. Im

---

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

<sup>49</sup> Vgl. Bailey; Butcher (2000): S. 35ff.

<sup>50</sup> Vgl. ti communication (2019): <https://www.ticommunication.eu/de/easyblog/entry/globalisierung-erfolgfuer-interkulturelle-teams>.

<sup>51</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 104.

<sup>52</sup> Vgl. a.a.O.: S. 105.

Folgenden werden die drei Indikatoren vorgestellt, die man auch auf Teams anwenden kann.

### **Machtdistanz**

Machtdistanz bedeutet, inwieweit Individuen die Verteilung von Macht akzeptieren. Ist die Machtdistanz hoch, so orientieren sich die Personen an Hierarchien. In Indonesien findet man beispielsweise fast keinen Meetingraum ohne ein Stehpult oder Mikrofon, selbst wenn die Gruppe nur aus fünf Personen besteht und es wird grundsätzlich der Meinung der statushöheren Person beigegeben. Bei niedrigen Machtdistanzen ist die Macht gleichmäßiger verteilt. Dadurch kann ein Projektleiter auch aus niedrigeren Hierarchiestufen kommen und seine Vorschläge werden dennoch angenommen.<sup>53</sup>

### **Individualismus versus Kollektivismus**

Nach Hofstede beschreibt dieses Kriterium „die Intensität einer Identität stiftenden Einbindung in eine soziale Gemeinschaft“.<sup>54</sup> In kollektivistischen Gesellschaften integrieren sich die Mitglieder einer Gruppe in das Netzwerk bzw. das Team. Zugehörigkeit und Loyalität haben mehr Gewicht als die eigentlichen Arbeitsergebnisse. Dagegen werden Personen in individualistischen Teams nach ihrer Leistung beurteilt. Durch die Selbstbestimmung werden die eigenen Ziele bevorzugt verfolgt, wodurch die Beziehungen untereinander eher zweckorientiert sind.<sup>55</sup>

### **Vermeidung von Unsicherheit**

Dieses Kriterium gibt an, wie hoch die Abneigung gegenüber unvorhersehbaren Situationen ist. Kulturen mit einem hohen Index nutzen Gesetze, Regeln, Richtlinien und Sicherheitsmaßnahmen dazu, solche überraschenden Situationen zu bewältigen. Demgegenüber haben Gesellschaften mit einem niedrigen Index nur wenig Regeln. So ist es in asiatischen Ländern üblich eine Gesprächsrunde mit umfangreichen Ritualen zu beginnen, wogegen in Skandinavien nur eine kurze Begrüßung erfolgt.<sup>56</sup>

Neben diesen drei Indikatoren definiert Hofstede weiterhin die Balance zwischen Maskulinität und Femininität, die lang- oder kurzfristige Ausrichtung sowie die Nachgiebigkeit und Beherrschung als Kriterien kultureller Unterschiede, die auf Grund der Vollständigkeit genannt werden, jedoch nicht weiter relevant für diese Arbeit sind.

---

<sup>53</sup> Vgl. a.a.O.: S. 107.

<sup>54</sup> A.a.O.: S. 108.

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

<sup>56</sup> Vgl. ebd.



## 4 Teambuilding

Nachdem in Kapitel 3 die zentralen Grundlagen von Teams erläutert wurden, können wir uns in Kapitel 4 mit dem Teambuilding auseinandersetzen. Im Folgenden wird zunächst der Begriff Teamentwicklung definiert und im Zuge dessen das bekannte 5-Phasen-Modell von Tuckman zur zeitlichen Veränderung von Teams dargestellt. Im nächsten Schritt wird aufgezeigt, wie man effektive Teams zusammenstellt und mit welchen Grundregeln man Teamarbeit effektiv einführt. Weiterhin werden die verschiedenen Teambuildingmaßnahmen vorgestellt und im letzten Punkt deren potenzielle Konfliktpunkte erläutert.

### 4.1 Definition des Begriffs „Teamentwicklung“

Teamentwicklung hat zwei wesentliche Bedeutungen. Einerseits wird Teamentwicklung im Sinne von Teamdevelopment verstanden, also in Bezug auf die zeitliche Veränderung. Hierzu entwickelte Tuckman das in der Fachliteratur weitverbreitete 5-Phasen-Modell, welches in Abbildung 3 zu sehen ist. Es definiert fünf verschiedene Phasen, die jedes Team in seiner Entwicklung durchläuft.

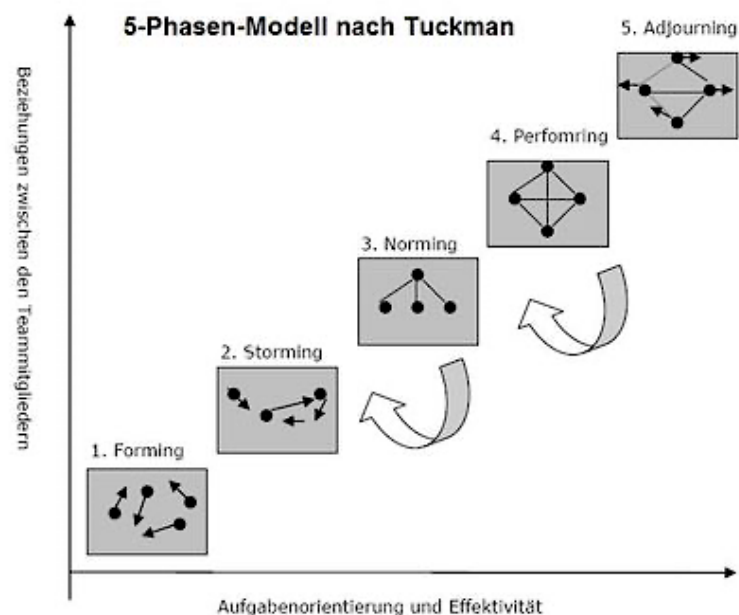


Abbildung 3: Das 5-Phasen-Modell zur Teamentwicklung von Tuckman<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Van Dick; West (2013): S. 27.

Die erste Phase beschreibt das „Forming“, in der die Gruppe das erste Mal aufeinandertrifft. In dieser Phase lernen sich die Mitglieder zunächst kennen. Die Rollenverteilung, Rangordnung und Regeln sind noch offen. Daher ist diese Phase durch Unsicherheit und höfliche Distanz gekennzeichnet. In der zweiten Phase, dem „Storming“, können Konflikte auf Grund von Unklarheiten über die Aufgaben und die Rollenverteilung auftreten. Diese Auseinandersetzungen können zur Bildung von Koalitionen führen. Die auftretenden Probleme dürfen nicht unterdrückt werden, denn ansonsten wird das Team in dieser Phase hängenbleiben. Das „Norming“ bezeichnet die dritte Phase des Tuckman-Modells, in der das Team durch die Definition von Regeln und Rollen zusammenwächst. Es kristallisiert sich eine Struktur heraus, die für Zufriedenheit sorgt. Durch die akzeptierte Rollenverteilung wendet sich die Gruppe ihrer Aufgabe zu. Auf seinem Höhepunkt arbeitet das Team in der vierten Phase, dem „Performing“. Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig und arbeiten dadurch erfolgreich und effizient zusammen. Die Struktur kennzeichnet sich durch Leistungserbringung und Stabilisierung. Die fünfte und letzte Phase, das „Adjourning“, beschreibt die Auflösung des Teams. Diese Phase wird jedoch nur von vorübergehenden Teams durchlaufen.<sup>58</sup> Die einzelnen Phasen treten nicht immer in dieser Reihenfolge auf, sondern es können auch Phasen übersprungen werden oder Phasen überlappen sich. Außerdem ist es möglich, dass ein Team Rückschritte macht, sodass es von dem „Performing“ in das „Norming“ oder „Storming“ zurückfällt. Das macht deutlich, dass es nicht nur für neu entstandene Teams sinnvoll ist Teambuildingmaßnahmen durchzuführen, sondern auch für bereits bestehende Teams.

In dieser Arbeit werden wir uns vorrangig mit der Teamentwicklung im Sinne von Teambuilding auseinandersetzen. Dieses beschreibt die Teamentwicklung als aktive Maßnahme. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, wird in diesem Prozess der Einzelne einschließlich seiner individuellen Persönlichkeitsstrukturen mit der Gruppe, der Aufgabe und dem Umfeld verknüpft, sodass durch Synergieeffekte der Auftrag optimal erfüllt werden kann.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 26ff.

<sup>59</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 163.



Abbildung 4: Die Säulen der Teamleistung<sup>60</sup>

## 4.2 Zusammenstellen effektiver Teams

Wie wir in Abbildung 4 gesehen haben, bildet das Team eine wichtige Säule für die Teamleistung. Damit stellt die Zusammenstellung eines effektiven Teams eine hilfreiche Grundlage für die weitere Teamentwicklung dar. In diesem Kapitel werden die optimale Teamgröße, die demographischen Merkmale der Teammitglieder sowie deren individuelle Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale näher betrachtet, da diese Komponenten die Leistungsfähigkeit des Teams beeinflussen.

### Teamgröße

In Kapitel 3.3 haben wir festgestellt, dass die Teamgröße in Abhängigkeit zu der Vermeidung von Denkfehlern steht. Laut Litke besteht ein optimales Team aus zwei bis acht Personen. Entgegen zahlreicher anderer Meinungen in der Fachliteratur kann man jedoch keine genaue Anzahl an Teammitgliedern bestimmen, da die optimale Teamgröße von verschiedenen Faktoren wie z.B. dem Umfang der Aufgaben abhängt. Dennoch sollte ein Team so aufgestellt werden, dass genug Personen für die Bearbeitung der verschiedenen Aufgabenbereiche vorhanden sind, jedoch nicht so viele, dass die Erfüllung der Aufgaben durch Konfliktrisiken, Verantwortungsdiffusion oder den erhöhten Koordinationsaufwand gefährdet wird.<sup>61</sup>

### Demographische Merkmale

Da die Mitarbeiter in Unternehmen immer vielseitiger in ihren demographischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Berufserfahrung oder Kultur werden, ist es wichtig, diese in Bezug auf die Teamzusammenstellung näher zu betrachten. Wenn man von den demographischen Merkmalen in einer Gruppe hört, stößt man fast immer auf den Begriff „Diversität“. Als Diversität bezeichnet man den Grad der demographischen Differenzen innerhalb einer Gruppe bzw. eines Teams. Gruppen mit hohen oder mit

---

<sup>60</sup> Becker (2016): S. 46.

<sup>61</sup> Vgl. a.a.O.: S. 63.

geringen Diversitäten haben jeweils eigene Vor- und Nachteile. Gruppen mit hohen Diversitäten profitieren z.B. von vielfältigem Wissen, umfassenderen Diskussionen sowie kreativeren Ideen. Dagegen haben Gruppen mit geringen Diversitäten einen stärkeren Teamzusammenhalt, eine effektivere Kommunikation, weniger zwischenmenschliche Konflikte, eine geringere Fluktuationsrate und sie erbringen bessere Leistungen bei der Prozessumsetzung.<sup>62</sup> So wird man Teams, die vielfältige Ideen entwickeln sollen, heterogen und Teams, die effektiv Prozesse umsetzen sollen, homogen bilden. Neben diesen Effekten besitzen die einzelnen Merkmale bestimmte Wirkungen, z.B. dass bestimmte Kulturen erfolgreicher zusammenarbeiten als andere. Studien belegen, dass die in Kapitel 3.6 nach Hofstede beschriebenen kollektivistischen Kulturen bessere Teamarbeit leisten als individualistische Teams, die vorrangig eigene Ziel verfolgen. Weiterhin erbringen Teams mit einer niedrigen Machtdistanz höhere Leistungen als Teams, die sich an Hierarchien und dem Status orientieren.<sup>63</sup> Die Internationalisierung sorgt für eine steigende Anzahl an multiethnischen Teams.<sup>64</sup> Wie im Kapitel über die Teamkulturen beschrieben, kann die kulturelle Diversität zu Konflikten in Bezug auf die verschiedenen Sichtweisen, die Kommunikation oder die in Kapitel 3.4 dargestellten Normen führen. Kulturell homogene Teams erbringen daher oft eine bessere Leistung und haben einen stärkeren Zusammenhalt. Interessant ist jedoch, dass sich die Differenzen der Leistungserbringung zwischen kulturell heterogenen und homogenen Teams nach mehreren Monaten angleichen.<sup>65</sup> Grund dafür ist, dass die Teams in der „Norming“-Phase des Tuckmanmodells (vgl. Kapitel 4.1) ihre eigene Teamkultur entwickeln und dadurch erfolgreich kommunizieren und interagieren können.

## Kompetenzen

In wissenschaftlichen Studien beschreibt Keck, dass das Vorhandensein verschiedener Kompetenzen innerhalb eines Teams zu einer höheren Leistung führt als wenn alle Teammitglieder ähnliche Fähigkeiten aufweisen.<sup>66</sup> Die Unternehmen erhoffen sich daher, dass durch Heterogenität der im Team vorhandenen Kompetenzen eine höhere Teamleistung erzielt wird. Jedoch bildet die Summe der individuellen Fähigkeiten nicht automatisch eine höhere Leistung, sondern erst die Konfiguration der Kompetenzen entscheidet über den letztendlichen Erfolg. Die Kompetenzen der Teammitglieder müssen zum Beispiel zu der gestellten Aufgabe und ihrem Umfeld passen. Je besser die Teameigenschaften mit den Anforderungen im Einklang stehen, desto größer ist

---

<sup>62</sup> Vgl. a.a.O.: S. 50.

<sup>63</sup> Vgl. Kirkman (2001): S. 12ff.

<sup>64</sup> Vgl. Becker (2016): S. 52.

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Keck (1997): S.143ff.

die Eignung des Teams für seine Aufgabe. Die verschiedenen Fähigkeiten der Teammitglieder sollten dabei komplementär sein, um alle Teilaufgaben erfüllen zu können. Weiterhin sollten die Teammitglieder neben den eigenen Qualifikationen die Fachkompetenzen der anderen Mitglieder insoweit verstehen, dass sie sinnvoll miteinander kooperieren können. Hierbei spricht man von der sogenannten T-Kompetenz, die ein crossfunktionales Grundverständnis über den eigenen Fachbereich hinaus beschreibt. Es handelt sich um eine der Kompetenzen, die innerhalb eines Teams vorhanden sein sollten und die als Teamkompetenzen bezeichnet werden. Dies sind Fähigkeiten, die allgemein positive Effekte für die Leistung hervorrufen. Darunter fällt beispielsweise Intelligenz, welche eine bessere Planung, Organisation und Kommunikation bewirkt. Weiterhin ist wegen der Interaktion der Teammitglieder die soziale und kommunikative Fähigkeit eine notwendige Teamkompetenz. Letztendlich sollte man auch auf Teamkompetenzen wie Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit achten, wenn es um die Teamzusammenstellung geht.<sup>67</sup>

### **Persönlichkeiten**

Neben den demographischen Merkmalen und den Kompetenzen haben auch die Persönlichkeiten der Teammitglieder einen erheblichen Einfluss auf die gesamte Teamleistung.<sup>68</sup> Als Big-Five werden fünf Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet, die die Teamarbeit positiv beeinflussen. Dazu zählen die Offenheit für Neues und Veränderungen, die Gewissenhaftigkeit, mit der die Mitglieder ihre Aufgaben erledigen, die Extraversion mit anderen Personen in Kontakt zu treten, die Verträglichkeit mit den einzelnen Teammitgliedern sowie die emotionale Stabilität in Bezug auf schwierige Situationen. Zu hohe Differenzen in den Persönlichkeitsmerkmalen erweisen sich meistens als ungünstig, da sie zum Beispiel Konflikte hervorrufen können. Über die Persönlichkeitsmerkmale hinaus werden die Mitglieder von den emotionalen Grundstimmungen beeinflusst. Diese können sich positiv oder negativ auf das Team auswirken.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Becker (2016): S. 55ff.

<sup>68</sup> Vgl. Barrick et al. (1998): S. 377.

<sup>69</sup> Vgl. Becker (2016): S. 59ff.

## 4.3 Grundregeln von Teamarbeit

Nach der gelungenen Zusammenstellung eines Teams als Grundlage für eine erfolgreiche Teamarbeit können im nächsten Schritt die fünf Grundregeln von Teamarbeit eingeführt werden. Nach West und Markiewicz müssen diese Regeln beachtet werden, da sie eine wesentliche Rolle für die optimale Entwicklung des Teams spielen.<sup>70</sup>

### 1. Individuen brauchen intrinsisch motivierende Aufgaben

Die Teammitglieder brauchen Aufgaben, die sie motivieren. Dazu müssen sie vielfältig, bedeutsam sowie ganzheitlich sein und eine Rückmeldung darüber geben, ob man die Aufgabe gut oder schlecht ausführt.<sup>71</sup>

### 2. Teams brauchen Teamaufgaben

Die Aufgaben müssen teamgerecht sein, also für die Teamarbeit sinnvoll und möglich.<sup>72</sup>

### 3. Individuen müssen einen wichtigen Beitrag leisten

Jedes Teammitglied muss einen wichtigen Beitrag leisten, um negative Effekte wie Faulheit zu vermeiden.<sup>73</sup>

### 4. Die Beiträge der einzelnen Teammitglieder müssen identifizierbar und evaluierbar sein

Die Einzelbeiträge müssen identifizierbar sein, um zu sehen, welches Teammitglied durch welche Leistung zum Erfolg beiträgt.<sup>74</sup>

### 5. Auf Teamebene muss es klare Teamziele, unmittelbares Feedback und kontingente Belohnung geben

Die Teammitglieder müssen die Ziele und die Vision des Teams kennen und für die Erreichung des Ziels belohnt werden.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Markiewicz; West (2004): o.S.

<sup>71</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 72.

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

<sup>73</sup> Vgl. a.a.O.: S. 73.

<sup>74</sup> Vgl. ebd.

## 4.4 Teambuildingmaßnahmen

Die in Kapitel 4.3 genannten Grundregeln von Teamarbeit werden häufig verletzt oder gar nicht erst eingeführt. Daher können Probleme bei der Bearbeitung der Aufgaben auftreten oder Konflikte in den zwischenmenschlichen Beziehungen entstehen. Dieses Kapitel setzt sich mit den verschiedenen Maßnahmen auseinander, durch die den auftretenden Problemen entgegengewirkt und dadurch die Leistungsfähigkeit des Teams gesteigert werden kann.

### Entwicklung der Visionen und Missionen

Visionen und Missionen sind Bestandteile des normativen Rahmens von Unternehmen. Sie geben einen sinnvollen Handlungsspielraum und eine Orientierung für die Mitarbeiter, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll.<sup>76</sup> In der Wissenschaft hat sich gezeigt, dass es sich nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Teams als sinnvoll erweist, geeignete Visionen und Missionen zu entwickeln.<sup>77</sup> Die Vision beantwortet die Fragen: „Wo stehen wir?“ und „Wo sehen wir uns langfristig?“.

*„Unter einer Unternehmensvision wird eine generelle unternehmerische Leitidee verstanden, die zwar szenarisch, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert.“<sup>78</sup>*

Überträgt man diese Definition auf Teams, bedeutet dies, dass eine Teamvision ein Bild des zukünftigen Teams zeigt, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aufzubauen. Die Teamvision hat einen handlungsleitenden Charakter und schafft eine Motivation der Mitarbeiter, wenn diese als erstrebenswert angesehen wird.<sup>79</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig, dass alle Teammitglieder zunächst einzeln und später im gesamten Team Ideen dazu entwickeln, wo sie in Zukunft stehen könnten. Es muss deutlich werden, welche Erwartungen der Teammitglieder kongruieren und welche sich unterscheiden. Letztendlich muss eine gemeinsame Vision aus den einzelnen Vorstellungen entwickelt werden, die von allen Teammitgliedern akzeptiert und angestrebt wird. Nur so wird eine ausreichende Motivation geschaffen, um die Teamleistung zu steigern.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. ebd.

<sup>76</sup> Vgl. Brauer; Müller-Stewens (2009): S. 150ff.

<sup>77</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 79.

<sup>78</sup> Schäfer-Kunz; Vahs (2015): S. 25.

<sup>79</sup> Vgl. Vahs (2015): S. 124.

<sup>80</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 79.

Aus dem vom Team entwickelten Zukunftsbild kann im nächsten Schritt eine Mission als Handlungsrahmen abgeleitet werden. Diese beschäftigt sich mit der Frage: „Warum gibt es uns?“.

*„Die Mission beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen unternehmerischen Handelns.“<sup>81</sup>*

In den Teams bedeutet das, dass festgelegt wird, welche Leistungen das Team anbietet und welche Probleme es löst. Gegenstand werden hierbei die konkreten Projekte und Arbeitsabläufe des Teams, die für die Umsetzung des Leitbildes sorgen. Alle Mitglieder sollten dabei die Möglichkeit haben, ihre Meinung offen auszusprechen.

### Entwicklung der Teamidentität

Die Teamidentität bildet zusammen mit der eben vorgestellten Vision und Mission das Teamleitbild. Die Teamidentität bezieht sich dabei auf die Frage: „Wer sind wir?“.<sup>82</sup> Sie basiert auf vielen verschiedenen Komponenten wie den Werten, dem Verhalten, den Kompetenzen sowie dem Umfeld und den Rahmenbedingungen (siehe Abb. 5).<sup>83</sup>

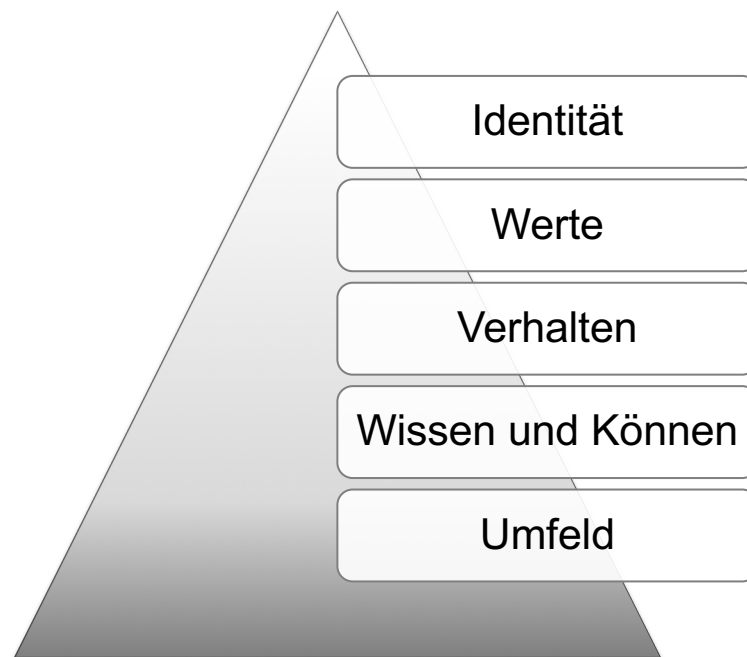


Abbildung 5: Die Pyramide der Teamidentität nach Krüger<sup>84</sup>

<sup>81</sup> Schäfer-Kunz; Vahs (2015): S. 26.

<sup>82</sup> Vgl. Schäfer-Kunz; Vahs (2015): S. 27.

<sup>83</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 81.

<sup>84</sup> Krüger (2009): o.S.



Die Basis der Teamidentität bildet dabei das Umfeld. Auf dieser Ebene müssen sich die einzelnen Teammitglieder bewusstwerden, wie sie das Umfeld und die Rahmenbedingungen sehen. Es müssen Fragen geklärt werden wie, wer Einfluss auf das Team hat, wer der Kunde ist, etc. In einer Diskussion sollte das relevante Umfeld des Teams herausgearbeitet werden. Die nächste Stufe beschäftigt sich mit den Kompetenzen, also dem Wissen und Können der einzelnen Teammitglieder. Neben den vorhandenen Stärken müssen Defizite erkannt werden und zu konkreten Handlungsmaßnahmen in Form von Fortbildungen oder Meetings führen. Anhand der Analyse der Kompetenzen erkennt man weiterhin, ob eventuell ein Teammitglied für die Abdeckung eines bestimmten Bereichs fehlt. Die dritte Ebene zeigt das Verhalten der Teammitglieder auf. Hier spielen die in Kapitel 3.4 beschriebenen Normen eine Rolle. Da diese das Verhalten eines Teams beeinflussen, sollten die Teammitglieder die aktuellen Verhaltensmuster aufschreiben und in den Soll-Zustand versetzen. Hierfür werden Diskrepanzen zwischen den Parteien bearbeitet und zukünftige Verhaltensregeln formuliert. Das Verhalten umfasst hierbei die gesamte Bandbreite der Normen und der Kommunikation bis hin zum Erscheinungsbild. Die Aufstellung von Verhaltensregeln wirkt sich dabei nicht nur auf die Leistung des Teams, sondern auch auf seine Teamkultur aus. Auch die nächste Ebene, die der Werte, ist ein wichtiger Bestandteil der Teamkultur. Hierbei geht es nicht nur um die ethischen und moralischen Werte, die in einer Teamkultur aufeinandertreffen, wie es in Kapitel 3.6 verdeutlicht wird, sondern ganz allgemein um Werte des Alltags. Doch nicht nur die Werte, sondern auch die Un-Werte beeinflussen das Verhalten und die Einstellungen. Die Teammitglieder sollten die Werte und Un-Werte, die von allen Mitgliedern geteilt werden, verinnerlichen. Aus diesen vier genannten Ebenen gestaltet sich nun die Teamidentität. Durch das gemeinsame Herausarbeiten der Teamidentität wird gewährleistet, dass sich alle Teammitglieder mit dieser identifizieren können. Eine Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team und der Teamidentität wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus und steigert damit die Leistung.<sup>85</sup>

### **Entwicklung der Ziele und Aufgaben**

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben stehen über jedem Handeln die zu erreichenden Ziele des Teams. Werden die Ziele nicht konkret formuliert, führt dies zu Verwirrungen und Verantwortungsdiffusion. Aus dem Teamleitbild, also der Vision, der Mission und der Teamidentität, werden die konkreten Ziele entwickelt. Das Teamleitbild bestimmt dabei die langfristige Orientierung. Die Teammitglieder sollten aus allen Komponenten des Teamleitbilds geeignete Ziele formulieren. Ziele müssen dabei einen Nutzen, einen Ort der Veränderung sowie eine Art der Veränderung definieren. Sinnvoll ist hierbei die

---

<sup>85</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 82f.

Anwendung der SMART-Formel. Das Akronym SMART steht für spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.<sup>86</sup> Diese Leitfragen helfen bei der Entwicklung der Ziele: Spezifisch: Was soll erreicht werden? – Messbar: Woran wird die Zielerreichung gemessen? Wann sehe ich, dass das Ziel erreicht ist? – Akzeptiert: Ist das Ziel für alle Teammitglieder motivierend? – Realistisch: Ist das Ziel in dem vorgegebenen Rahmen zu erreichen? – Terminiert: Bis wann soll das Ziel erreicht werden?<sup>87</sup> Neben der SMART-Formel bietet es sich an die Ziele nach PIG zu formulieren. PIG ist das Akronym für positiv, Ich-Formulierung und Gegenwartsform.<sup>88</sup> Weiterhin sollte die Zielhierarchie beachtet werden, welche die Ziele in Ober-, Mittel- und Unterziele teilt. Aus diesen Zielen lassen sich im nächsten Schritt die Aufgaben und Handlungsmaßnahmen ableiten.<sup>89</sup> Die formulierten Aufgaben müssen zu den einzelnen Kompetenzen der Teammitglieder passen. Hier wird deutlich, ob eventuell ein weiteres Teammitglied hinzugezogen werden muss, um eine fehlende Teamrolle zu besetzen.

## **Rollenklärung**

Um die aus dem Teamleitbild abgeleiteten Ziele zu erreichen, müssen die Teammitglieder ihre Rolle zum Erfüllen der Aufgaben finden.<sup>90</sup> Hierzu sollten die Teammitglieder alle Aufgaben zur Erreichung der Ziele definieren. Jedes Teammitglied bekommt nun die Möglichkeit eine oder mehrere Aufgaben verantwortlich zu übernehmen. Dabei ist es sinnvoll die Aufgaben nicht nur nach den nötigen Fachkompetenzen, sondern auch nach dem in Kapitel 3.6 erläuterten Teamrollenansatz nach Belbin aufzuteilen. Belbin unterscheidet handlungs-, wissens- und kommunikationsorientierte Rollen. Im besten Fall überschneidet sich die funktionale mit der informellen Rolle.<sup>91</sup> Nach der Zuordnung kann man sehen, bei welchen Aufgaben Überschneidungen oder Lücken bestehen. Diese gilt es aufzuteilen bzw. zu füllen. Als Ergebnis steht eine klare Aufgabenverteilung zu den jeweiligen Teamrollen. Für jede Aufgabe gibt es genau einen Verantwortlichen, wodurch gewährleistet wird, dass jedes Teammitglied eine wichtige Aufgabe leistet, die identifizierbar ist und somit belohnt werden kann.<sup>92</sup> Durch diese Zuordnung kann ein Ansporn zu besserer Leistung gesetzt und Faulheit vermieden werden. Zusätzlich werden durch die Rollenklärung heterogene Erwartungen an die Teamrollen assimiliert und somit Intra- oder Inter-Rollenkonflikte reduziert.<sup>93</sup> Durch

---

<sup>86</sup> Vgl. Bonfadelli (2015): S. 824.

<sup>87</sup> Vgl. Projekte leicht gemacht (o.J.): <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/smart-ziele-formulieren/>.

<sup>88</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 39.

<sup>89</sup> Vgl. Schäfer-Kunz; Vahs (2015): S. 29.

<sup>90</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 84.

<sup>91</sup> Vgl. Buchanan; Huczynski (2004): S. 1189.

<sup>92</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 85.

<sup>93</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 204.

regelmäßiges Feedback und Gespräche wird vermieden, dass neue Rollenkonflikte auftreten.

### **Feedback**

Feedback gilt als zentrale Methode zur Rückkopplung und Kontrolle. Ohne ein Feedback können unerwünschte Reaktionen einhergehend mit einer starken Leistungsminderung aufgrund nicht bewältigter Konflikte entstehen. Daneben kann der Einsatz dieser Methode dazu beitragen Erfolge anzuerkennen. Um negative Reaktionen auf das Feedback zu vermeiden, werden beim Teambuilding Regeln für die Äußerung von und den Umgang mit Kritik eingeführt. Grundsätzlich beschränkt man sich beim Feedback auf die Punkte: Was ist mein Interesse, was ist meine Schwierigkeit und was ist mein Wunsch. Für den Kritiker gilt, dass das Feedback möglichst zeitnah, offen und in einer angemessenen Weise erfolgt. Die Regeln zum Annehmen von Kritik sind, dass der Kritisierte zunächst zuhört und den Kritisierenden ausreden lässt, um anschließend konstruktiv auf die Aspekte einzugehen.<sup>94</sup> Um Feedback geben und damit umgehen zu können, ist es also notwendig das Verhalten und den Umgang der Teammitglieder miteinander reflektieren zu können.

### **Reflexivität**

Reflexivität gilt als eine Grundvoraussetzung für die Teamentwicklung, denn nur durch Reflexivität können Teams notwendige Veränderungen erkennen und gezielt auf diese eingehen.<sup>95</sup>

*„Unter Reflexivität versteht man in der Alltagssprache die Fähigkeit des Menschen, das eigene Denken und Handeln zum Gegenstand des Nachdenkens zu machen.“<sup>96</sup>*

Die Teammitglieder sollten sich also mit verschiedenen Fragen auseinandersetzen wie z.B. ob sie die richtigen Ziele und Strategien verfolgen oder ob die Aufgaben von den passenden Mitarbeitern übernommen werden. Vor allen Dingen, wenn im Team Konflikte und Fehler auftreten, sollte das Team über diese reflektieren. Auf der anderen Seite können jedoch auch Fortschritte reflektiert werden, um erfolgreiche Vorgehensweisen auf andere Aufgaben zu übertragen. Strumpf, Klaus und Süßmuth stellten fest, dass die Eigenverantwortlichkeit und Mitgestaltung der Teammitglieder einen positiveren Effekt haben, als das Ausführen der Befehle von Vorgesetzten.<sup>97</sup> Auf der Grundla-

---

<sup>94</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 55ff.

<sup>95</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 47.

<sup>96</sup> Forster (2013): S. 589.

<sup>97</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 47f.

ge der Reflexivität können durch Gespräche und Diskussionen der Teammitglieder neue Lösungen entwickelt und somit die Leistung des Teams erhöht werden.

## 4.5 Konflikte beim Teambuilding

In diesem Abschnitt werden zunächst die möglichen Fehler bei der Einführung von Teamarbeit erläutert, welche zu negativen Synergieeffekten wie dem Social Loafing oder dem Free-Rider-Effect führen (vgl. Kapitel 2.3). Doch auch die vorgestellten Teambuildingmaßnahmen aus Kapitel 4.4 können auf Widerstand der Mitarbeiter stoßen oder sogar Konflikte auslösen. Diese werden darauffolgend erläutert.

### Fehler bei der Einführung von Teamarbeit

Wie in Kapitel 4.1 verdeutlicht, stellt die zu erfüllende Aufgabe eine der drei Säulen der Teamleistung dar und bildet die erste Grundregel für Teamarbeit aus Kapitel 4.3. Da Teamarbeit in Organisationen jedoch zum Trend geworden ist, führen viele Unternehmen diese ein, ohne eine Aufgabe zu stellen, die tatsächlich Teamarbeit erfordert. Die erhofften Synergieeffekte bleiben dadurch aus und es entsteht Demotivation und Unmut darüber, dass statt Arbeitserleichterungen negative Effekte wie Mehrarbeit eintreten.<sup>98</sup> Weiterhin erkennen die Führungskräfte immer wieder nicht, dass die Einführung von Teamarbeit mit dem Abbau von Hierarchien verbunden werden muss. Sie haben oftmals Angst davor Entscheidungen und Verantwortung abzugeben, jedoch können Teams ohne die notwendige Autonomie nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen, da ihre Erwartungen durch Richtlinien gehemmt werden.<sup>99</sup> Bei der Einführung von teambasierter Arbeit müssen nicht nur Hierarchien abgebaut, sondern darüber hinaus im Allgemeinen die Organisationsstruktur verändert werden. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, hat die Einführung von Teams eine große Bedeutung in Bezug auf das Personalmanagement, denn bei der Personalauswahl, Einführung, Weiterbildung und Beurteilung liegt der Fokus nicht mehr nur auf der individuellen Leistung und Entwicklung, sondern zusätzlich auf der des Teams. Weiterhin muss das Team als Ganzes beurteilt und dementsprechend auch belohnt werden. Zusätzlich erfordert Teamarbeit nicht nur die Anpassung der Unternehmenskultur an antihierarchische, sondern ebenso an offene und flexibel Kulturen. Viele Organisationen verändern jedoch ihre Strukturen nicht entsprechend den neuen Teamstrukturen, weshalb die positiven Synergieeffekte ausbleiben.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. a.a.O.: S. 98.

<sup>99</sup> Vgl. Murnighan (2012): o.S.

<sup>100</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 99.

## Konflikte bei Teambuildingmaßnahmen

Im Rahmen der Planung und Durchführung von Teambuildingmaßnahmen können zwei wesentliche Probleme auftreten. Zum einen können sich einzelne Teammitglieder oder auch das gesamte Team weigern, an einer Teambuildingmaßnahme teilzunehmen und zum anderen können während der Durchführung der Maßnahmen Konflikte auftreten.

Ob es bei Teambuildings zu Widerständen kommt, hängt oftmals mit dem Anlass hierfür zusammen. Haben die Teammitglieder den Vorschlag gemacht eine Teamentwicklung durchzuführen, kann das Management dies als eine Form der Kritik an ihrer Führung auffassen.<sup>101</sup> Kommt die Idee demgegenüber vom Management, stößt der Vorschlag unter Umständen auf Bedenken der Teammitglieder hinsichtlich Umgestaltungen und Veränderungen und wird nicht akzeptiert. Grundsätzlich macht eine Teamentwicklung nur Sinn, wenn alle Teammitglieder gewillt an dieser teilnehmen. Ansonsten bleibt selbst bei einem gut vorbereiteten Teambuilding der gewünschte Erfolg aus.<sup>102</sup>

Im Verlauf einer Teamentwicklung können ebenfalls Konflikte auftreten. Die Konflikte entstehen dabei nicht bei der Maßnahme selbst, sondern sind meistens schon vorher unterschwellig vorhanden und werden durch das Zusammensein auf engem Raum und die Notwendigkeit über die Aufgaben und Beziehungen zueinander zu reflektieren intensiviert.<sup>103</sup> Grundsätzlich werden drei Arten von Konflikten unterschieden: Aufgabenbezogene Konflikte bzw. Meinungsverschiedenheiten, prozessbezogene Konflikte und beziehungsbezogene Konflikte.<sup>104</sup> Prozess- und beziehungsbezogene Konflikte sollten so schnell wie möglich gelöst werden, da sie sich gegenseitig bedingen können und die Teamleistung maßgeblich hemmen.<sup>105</sup> Aufgabenbezogene Konflikte hingegen können konstruktive Diskussionen anregen und zu kreativen und innovativen Problemlösungen führen.<sup>106</sup> Manchmal lassen sich Konflikte bereits durch einfache Diskussionsregeln lösen wie z.B. den anderen ausreden zu lassen oder das zuvor Gesagte zunächst zusammenzufassen und durch die eigene Meinung zu ergänzen. Bei der Konfliktbearbeitung gibt es viele verschiedene Methoden wie Konfliktvermeidung, Anpassung, Kompromisse oder Wettbewerb, jedoch führen all diese Methoden langfristig zu Unzufriedenheit, da die eigenen Ziele oder die der anderen zurückgestellt werden. Die einzige Methode einen Konflikt sinnvoll zu lösen, ist die echte Zusammenarbeit. Diese

---

<sup>101</sup> Vgl. a.a.O.: S. 100.

<sup>102</sup> Vgl. Horn-Heine (2003): S. 299f.

<sup>103</sup> Vgl. Mironov; Redlich (2003): S. 265ff.

<sup>104</sup> Vgl. De Dreu; van Vianen (2001): S. 309ff.

<sup>105</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 102.

<sup>106</sup> Vgl. Tjosvold (1998): S. 285ff.

Methode bringt beiden Parteien einen Nutzen und ist somit profitabel. Das Ergebnis stellt weder einen Kompromiss dar noch werden alle eigenen Ziele erreicht, sondern es wird eine neue erfolgreiche Alternative geschaffen.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 102f.

## 5 Generation Z

Die Generation Z wird in den künftigen Jahren in die Arbeitswelt eintreten und bringt stark veränderte Werte und damit neue Probleme in die Arbeitswelt mit. Um die Chancen und Risiken von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z zu bewerten, ist es notwendig diese Veränderungen und deren Folgen zu kennen. Im Folgenden wird der Begriff „Generation“ vorgestellt und explizit die Generation Z definiert. Weiterhin werden die Lebensbedingungen der Generation Z und die daraus resultierenden veränderten Erwartungen dieser Generation an die Arbeitswelt erklärt, aus denen die Probleme im Bereich des Arbeitsmarktes hervorgehen. Anschließend werden die Herausforderungen, die sich für das Personalmanagement daraus ergeben, aufgezeigt.

### 5.1 Definition des Begriffs „Generation Z“

Die Persönlichkeit von Menschen entwickelt sich durch körperliche und psychische Erbgüter sowie die kulturelle, soziale, wirtschaftliche und ökologische Umwelt. Insbesondere Jugendliche entwickeln charakteristische Persönlichkeitszüge, die auf die historischen Eigenschaften zurückzuführen sind, da in diesem Alter die Umwelt bewusst wahrgenommen wird.<sup>108</sup> Durch die aktuelle Politik und Wirtschaft, durch berufliche Chancen sowie Kultur und Technik entsteht eine Generation, die durch charakteristische Eigenschaften der Persönlichkeiten geprägt ist.<sup>109</sup> In der Wissenschaft wird eine Generation aus fünfzehn aufeinander folgenden Geburtsjahren definiert, in denen sich die kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Lebensbedingungen insofern verändern, dass eine neue Generationspersönlichkeit geprägt wird. Die definierten Zeiträume stellen jedoch lediglich einen Anhaltspunkt für die Ausprägung der Generationspersönlichkeit dar, da die Generationen fließend ineinander übergehen und sich bei dem Übergang in die nächste Generation überlappen.<sup>110</sup> Daher können auch Vertreter anderer Generationen die stereotypischen Eigenschaften jüngerer oder älterer Generationen vorweisen.<sup>111</sup> Allgemein hat sich in der Wissenschaft folgende Definition der Generation Z etabliert:

---

<sup>108</sup> Vgl. Hurrelmann; Quenzel (2016): S. 30.

<sup>109</sup> Vgl. Albrecht; Hurrelmann (2016): S. 16.

<sup>110</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 13.

<sup>111</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 12.

*„Der Begriff Generation Z bzw. die Abkürzung Gen Z wird schlagwortartig als Nachfolgegeneration der Generation Y bezeichnet. Die Mitglieder der Generation Z kamen von etwa 1995 bis 2010 zur Welt.“<sup>112</sup>*

Ausgehend vom Alphabet hat sich in der Wissenschaft und in der Öffentlichkeit für die Nachfolgegeneration der Generation Y die Bezeichnung Generation Z entwickelt. Ungefähr zwölf Millionen Menschen in Deutschland zählen zu dieser Generation, was ca. 15% der Gesamtbevölkerung ausmacht. Gemeinsam mit der Generation Y macht die Generation Z 30% der Bevölkerung aus und steht auf dem Arbeitsmarkt zahlenmäßig weit unterhalb der geburtenstarken Generation der Babyboomer.<sup>113</sup> Als Babyboomer bezeichnet man die Generation, die zwischen 1955 und 1970 geboren wurde.<sup>114</sup> Dadurch, dass die Babyboomer in den nächsten Jahren aus der Berufswelt austreten werden, wird ungefähr die Hälfte der Arbeitsplätze für die jüngeren Generationen frei.<sup>115</sup> Aus diesem Grund wird der Einfluss der Gen Z auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren erheblich steigen. Da sich die Lebensbedingungen der Generation Z maßgeblich von denen der vorhergegangenen Generationen unterscheiden, ergeben sich daraus veränderten Werte und damit eine neue Bedeutung für das Teambuilding.

## 5.2 Lebensbedingungen

Die Persönlichkeit der Generation Z ist durch verschiedene neue Einflüsse und Lebensbedingungen geprägt, die im Folgenden erläutert werden.

### Digitalisierung

Heutzutage gibt es kaum noch Bereiche im alltäglichen Leben, die nicht von der Digitalisierung betroffen sind. Für die Generation Z oder auch die „Digital Natives“, zu deutsch die digitalen Eingeborenen, bedeutet dies, dass sie nicht nur mit der Technik aufwächst, sondern diese schon als Teil von sich empfinden. So gibt es kaum einen Jugendlichen, der sein Smartphone nicht immer bei sich trägt. Eine Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGov zeigt, dass von 500 Jugendlichen 98% ein Smartphone besitzen.<sup>116</sup> Im Vergleich zu der Generation Y bedeutet die Digitalisierung jedoch nichts mehr Neues, sondern ist zu einem festen und unverzichtbaren Bestandteil

---

<sup>112</sup> Vertical Media GmbH (2019): <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-z?interstitial>.

<sup>113</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 14.

<sup>114</sup> Vgl. a.a.O.: S.13.

<sup>115</sup> Vgl. a.a.O.: S. 14.

<sup>116</sup> Vgl. Wagner (2018): <https://www.cnet.de/88180543/digitalisierung-generation-z-durchgehend-im-online-modus/>.



des Alltags geworden.<sup>117</sup> In wissenschaftlichen Studien fand man heraus, dass etwa 60% der Angehörigen der Generation Z völlig souverän und intuitiv mit den digitalen Produkten umgehen. Dieser Teil mit überwiegend einem hohen Bildungsgrad nutzt die mobile Kommunikation zu seinem Vorteil, indem virtuelle mit realen Beziehungen kombiniert werden. Auf der anderen Seite zeigen rund 20% der jungen Menschen Zurückhaltung, wenn es um die Nutzung von digitalen Geräten geht. Die restlichen 20% der Nutzer machen sich stark von der digitalen Welt abhängig. Durch das erhöhte Suchtpotenzial verlieren sie ihre realen Kontakte und es entsteht eine Krankheit in Form von Computer- oder Handysucht.<sup>118</sup> Die Generation Z nutzt Medien in einer Dimension wie keine andere Generation vor ihr. Die Medien werden jedoch nicht nur intensiv konsumiert, sondern die Generation Z schafft sich ihren eigenen Content zur Unterhaltung durch Blogs, Youtube, Instagram oder Facebook, der dann mit der Welt geteilt werden kann.<sup>119</sup> Der sogenannte User-Generated-Content bekommt im Bereich des Bürgerjournalismus eine immer größer werdende Bedeutung. Da Artikel im Web kritisch kommentiert werden können, werden diese Kommentare mitgelesen und somit Teil des Berichts.<sup>120</sup> Ob die Generation Z als Produzent oder Konsument in der Medienlandschaft agiert, lässt sich daher meist nicht mehr klar trennen. Weiterhin stellt sich die Gen Z z.B. durch Streamingdienste wie Netflix oder AmazonPrime ihr eigenes bevorzugtes Programm zusammen. Auch im Bereich Musik ermöglichen Musikdienste wie Spotify die individuelle Zusammenstellung von Playlists.<sup>121</sup> Dadurch, dass die meisten Angehörigen der Gen Z in finanziell stabilen Familien aufwachsen, haben die Jugendlichen die Möglichkeit jederzeit und von überall aus erreichbar zu sein, Güter zu kaufen, zu recherchieren und zu analysieren.

### **Enge Bindung zu Eltern**

Die Familie spielt in der Generation Z nicht nur eine finanzielle Rolle, sondern die Bindung zu den Eltern ist insgesamt hoch ausgeprägt. Etwa 20% der Jugendlichen haben eine Trennung ihrer Eltern erlebt und die Tendenz ist weiterhin steigend. Zudem werden rund 10% der jungen Leute in neuen Patchwork-Familien großgezogen.<sup>122</sup> Als Patchwork-Familie bezeichnet man Familien, deren Kinder auch aus früheren Beziehungen stammen.<sup>123</sup> Eine stabile Beziehung zu den Eltern ist also für Angehörige der Generation Z nicht selbstverständlich und führt oftmals zu Verunsicherungen und damit

---

<sup>117</sup> Vgl. a.a.O.: S. 15f.

<sup>118</sup> Vgl. Borchard et. al. (2016): S. 189.

<sup>119</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 68.

<sup>120</sup> Vgl. Schuler (2010): <https://www.sueddeutsche.de/digital/buergerjournalismus-im-netz-realitaet-die-nicht-verschwindet-1.524575>.

<sup>121</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 69.

<sup>122</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 20.

<sup>123</sup> Vgl. Duden (2019): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Patchworkfamilie>.

zu einer starken Bindung an die Eltern. Doch auch die Seite der Eltern ist verunsichert. Durch die Digitalisierung erfahren Eltern ständig von neuen Katastrophen, die in der Welt passieren. Die Berichte reichen von Terroranschläge, Schießereien in Schulen bis zu Kindesentführungen und Unfällen.<sup>124</sup> In Folge dessen werden die Kinder und Jugendliche von ihren Eltern behütet, um sie vor jeglichem Leid der Welt zu bewahren.<sup>125</sup> Der Begriff der „Helikopter-Eltern“ hat sich etabliert und steht für überfürsorgliche Eltern, die ihre Kinder zu jeder Tageszeit kontrollieren und sich ständig um sie sorgen.<sup>126</sup> Die sich stetig weiterentwickelnde Technologie ermöglicht dabei durch Apps immer besser herauszufinden, wo die Kinder sich aufhalten und was sie machen.<sup>127</sup> Weiterhin hat die Generation der Babyboomer, die typischerweise die Elterngeneration der Gen Z ist, nur wenig Zuneigung von ihren Eltern bekommen, weshalb sie die fehlende Fürsorge bei ihren eigenen Kindern nachholen wollen.<sup>128</sup> Das Wall Street Journal berichtet, dass die Eltern so weit gehen, dass sie nicht nur bei den Bewerbungsschreiben ihrer Kinder helfen, sondern rund 8% der Eltern zu den Bewerbungsgesprächen mitkommen und in seltenen Fällen sogar mitreden möchten.<sup>129</sup> Diese Entwicklung hat sogar dazu geführt, dass bekannte Unternehmen wie z.B. LinkedIn oder Google einen „Bring your parents to work day“ einführten.<sup>130</sup> Im Gegensatz zu den vorhergegangenen Generationen ist jedoch auffällig, dass das permanente Umsorgen nicht nur von den Eltern ausgeht, sondern auch von den Kindern erwünscht wird. In der 17. Shell Jugendstudie wurde festgestellt, dass die eigenen Eltern die größten Vorbilder für Jugendliche sind und somit in den Bereichen Beruf, Bildung, Finanzen sowie im alltäglichen Leben zu ständigen Beratern ihrer Kinder werden.<sup>131</sup> Fehlt diese Fürsorge einmal, reagiert die Gen Z mit Verständnislosigkeit und Unsicherheit.<sup>132</sup>

## Berufliche Chancen

Die Möglichkeiten der Ausbildungen und Studiengänge steigen in erheblichem Umfang. Fast 20.000 Studiengänge und 326 Ausbildungsberufe werden derzeit allein in Deutschland angeboten.<sup>133</sup> Diese unübersichtliche Auswahl ist vermutlich der Grund

---

<sup>124</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 43.

<sup>125</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 20.

<sup>126</sup> Vgl. Duden (2019): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Helikoptereltern>.

<sup>127</sup> Vgl. Stillman (2017): S. 41.

<sup>128</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 42.

<sup>129</sup> Vgl. Hofschneider (2013): <https://www.wsj.com/articles/hiring-millennials-meet-the-parents-1378856472>.

<sup>130</sup> Vgl. Spector (2016): <https://www.nbcnews.com/business/consumer/friday-bring-your-parents-work-day-so-they-can-finally-n677451>.

<sup>131</sup> Vgl. Shell Deutschland (2015): S. 52.

<sup>132</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 44.

<sup>133</sup> Vgl. Statista (2019): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2854/umfrage/bachelor--und-masterstudiengaenge-in-den-einzelnen-bundeslaendern/>.

dafür, dass Eltern für ihre Kinder auch bei der Berufsorientierung zu ständigen Beratern werden. Im Gegensatz zu der Generation Y hat die Generation Z jedoch deutlich bessere Chancen in der Berufswelt und ist kaum noch von Arbeitslosigkeit bedroht. Das liegt daran, dass wie in Kapitel 5.1 beschrieben die Babyboomer in den kommenden Jahren aus der Arbeitswelt austreten und zahlreiche Arbeitsplätze freigeben werden. Dadurch mindert sich der Leistungsdruck für die Gen Z und es ist nicht mehr notwendig die Schule mit Bestnoten abzuschließen.<sup>134</sup> Selbst nicht so erfolgreiche Schüler und Studenten haben die Auswahl zwischen vielen verschiedenen Ausbildungen und Berufen.<sup>135</sup> Die Generation Z bekommt dadurch den Eindruck gebraucht zu werden und handelt deutlich spontaner, experimenteller und entspannter als ihre Vorgänger. Damit einher geht sogar oftmals eine gewisse Überheblichkeit und Arroganz.<sup>136</sup> Die Bewerbungen für Ausbildungsplätze sinken immer weiter und die Abbruchquote für Ausbildungen liegt derzeit mit 30% sehr hoch. Grund hierfür ist die schlechte Abstimmung der Auszubildenden mit den Anforderungen des Betriebs.<sup>137</sup> Doch auch für die Generation Z besteht ein Leistungsdruck, da das Abitur mittlerweile als Standard gilt und Ausbildungsberufe im Gegensatz zum Studium als minderwertig angesehen werden.<sup>138</sup> Einen zusätzlichen Druck haben Schüler bei der Umstellung von G9 auf G8, also der Dauer von neun auf acht Jahre bis zum Abitur an weiterführenden Schulen. Die Umstellung war eine Forderung der Wirtschaft, um jüngere Absolventen in den Betrieben einzustellen und um Faulenzen der Schüler zu vermeiden.<sup>139</sup> Jugendliche ohne Schul- oder Ausbildungsabschluss spüren den Leistungsdruck noch deutlicher, denn die beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt liegen für diese weitaus niedriger als früher, da ein Abschluss der Mitarbeiter für viele Unternehmen als Grundvoraussetzung gilt. Die Unternehmen müssen verschiedene Programme wie zum Beispiel Teamentwicklungen einsetzen, um schwächere Berufseinsteiger in ihren sozialen Fähigkeiten zu fördern und ihre Leistung zu steigern.<sup>140</sup> Diese Programme sollen dabei helfen, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln sowie langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>141</sup> Letztendlich sehen die beruflichen Perspektiven für die Generation Z gut aus, jedoch sorgen ständige Wandel wie beispielsweise die Digitalisierung für unvorhersehbare Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt. So wurden in den letzten Jahren zahlreiche Arbeitsplätze durch Maschinen ersetzt, was auch in Zukunft zu einer steigenden Arbeitslosenquote führen könnte.

---

<sup>134</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 16.

<sup>135</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 14.

<sup>136</sup> Vgl. a.a.O.: S. 16.

<sup>137</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 17.

<sup>138</sup> Vgl. Leven; Quenzel (2015): S. 65.

<sup>139</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 48f.

<sup>140</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 17.

<sup>141</sup> Vgl. a.a.O.: S.18.

## Politik und Wirtschaft

Die Generation Z wurde von vielen kleinen Ereignissen geprägt, die zusammen zu Krisen wie Finanz-, Wirtschafts- und Europakrisen führten. Außerdem sind politische Krisen in der Generation allgegenwärtig wie in Afghanistan, im Iran oder in der Türkei.<sup>142</sup> In vielen Ländern sind rechte Parteien an der Macht. Darüber hinaus ist Deutschland zu einem Einwanderungsland geworden. Rund ein Drittel der Jugendlichen hat einen Migrationshintergrund, was dazu führt, dass zahlreiche verschiedene Kulturen aufeinandertreffen.<sup>143</sup> Hinzu kommt die Klimakrise mit ihrer Erderwärmung, den Tsunamis oder Erdbeben. Die Medien berichten ständig von neuen Krisen, die bei der Generation Z zu einem Abstumpfen der Gefühle führen und dazu, dass sie sich größtenteils der Politik entzieht. Weiterhin besteht bei der Gen Z das Gefühl, dass man an der Situation sowieso nichts ändern kann. Politiker wie John F. Kennedy oder Barack Obama waren einst Vorbilder für junge Menschen, doch heutzutage wirken die Politiker auf die Generation Z unehrlich und betrügerisch.<sup>144</sup> Obwohl die Generation Z weitestgehend politikfrei lebt, kann man ein steigendes Interesse an politischen Themen verglichen mit der Generation Y feststellen.<sup>145</sup> Vor allen Dingen setzt sich die Generation Z intensiv mit den Themen Klima und Umweltschutz auseinander.<sup>146</sup> Politiker haben sich bisher nur wenig mit der Generation Z beschäftigt, da sie im Verhältnis zu den Babyboomern nur wenig Wähler hat. Doch mit der Europawahl 2019 haben die Politiker die Auswirkungen der Generation Z zu spüren bekommen. In dem Youtube-Video „Die Zerstörung der CDU“ kritisierte der junge Aktivist „Rezo“ die aktuelle Regierung und sprach sich für eine Wahl der Grünen oder Linken aus. Das Video ging mit über 16 Millionen aufrufen viral und sorgte für ein großes mediales Interesse.<sup>147</sup>

## 5.3 Probleme im Bereich des Arbeitsmarktes

Mit den Lebensbedingungen der heutigen Zeit haben sich die Werte der Generation Z und somit ihre Erwartungen und Ansprüche an das Berufsleben gegenüber vorausgegangenen Generationen verändert. Die Erwartungen an die Arbeitswelt sind jedoch häufig unrealistisch und die Lebensbedingungen bringen Probleme mit sich.

Die Digitalisierung spielt wie in Kapitel 5.2 beschrieben eine große Rolle für die Generation Z. Die Orientierung an innovativer Technik und neuen Geräten zeigt sich natür-

---

<sup>142</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 55ff.

<sup>143</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 21.

<sup>144</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 45.

<sup>145</sup> Vgl. Schneekloth (2015): S. 156.

<sup>146</sup> Vgl. Shell Deutschland (2015): S. 169.

<sup>147</sup> Vgl. Rezo (2019): <https://www.youtube.com/watch?v=4Y1lZQsyuSQ>.

lich auch am Arbeitsplatz und schafft neue Reize. Doch neben dem Anteil der Generation Z, der die virtuellen und realen Kontakte in Einklang bringt, haben rund 40% entweder gar keinen Bezug zu Technik oder weisen krankhafte Verhalten wie Handy- oder Computersucht auf, wobei sich durch diesen übermäßigen Konsum erhebliche Risiken für Unternehmen ergeben können.<sup>148</sup> Dadurch dass viele Jugendliche sich in der virtuellen Welt verlieren, verlernen sie soziale Kontakte zu knüpfen oder zu pflegen. Auswirkungen hat dies vor allen Dingen im Bereich der Teamarbeit, denn die Teammitglieder müssen in der Lage sein miteinander zu agieren und zu kommunizieren. Andernfalls können Konflikte entstehen, die zu einer schwerwiegenden Leistungsminderung führen und somit zusätzliche Kosten für das Unternehmen verursachen.<sup>149</sup> Weiterhin wird kritisiert, dass die Jugendlichen nicht mehr zu eigenem Denken angeregt werden, da man heutzutage alle Informationen aus dem Internet entnehmen kann.<sup>150</sup> Dadurch sieht die Generation Z nicht die Notwendigkeit sich zu informieren, da sie sich von überall zu jeder Zeit die notwendigen Informationen beschaffen kann.<sup>151</sup> Zusätzlich ist es durch viele verschiedene digitale Programme für die Generation Z schwierig, einen komplexen Beruf und dessen Vorgänge vollständig zu verstehen, wodurch es mehr Zeit benötigt ein Experte auf einem bestimmten Gebiet zu werden.<sup>152</sup>

Im vorhergehenden Kapitel wurde weiter deutlich, dass die Gen Z eine enge Bindung zu ihren Eltern hat. Dadurch dass die Eltern jedoch nicht nur zu Beratern ihrer Kinder werden, sondern häufig die entscheidende Richtung bei der Berufswahl vorgeben, werden veraltete Maßstäbe an die Berufe angelegt. Grund hierfür ist, dass die Eltern keinen Überblick über neue Prozesse und Innovationen haben. Indem die Jugendlichen dem Einfluss der Eltern unreflektiert folgen, erkennen sie ihre Stärken und Schwächen nicht, wodurch es zu irrtümlichen Selbsteinschätzungen kommt.<sup>153</sup> Weiterhin sorgt das permanente Umsorgen für unrealistische Ansprüche der Generation Z an die Arbeitswelt. Der Job soll für möglichst viel Erfüllung sorgen, nützlich sein und einen persönlichen Sinn stiften.<sup>154</sup> Die Anforderungen des Arbeitsplatzes müssen möglichst abwechslungsreich, interessant und attraktiv sein, damit die Arbeit Spaß macht.<sup>155</sup> Außerdem verlangt die Generation Z umsorgt und persönlich wertgeschätzt zu werden.

---

<sup>148</sup> Vgl. Borchard et. al. (2016): S. 189.

<sup>149</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 37.

<sup>150</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 72.

<sup>151</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 16.

<sup>152</sup> Vgl. Torres (2019): <https://www.bento.de/future/generation-z-ist-sie-in-der-digitalisierten-arbeitswelt-wirklich-ueberlegen-a-01b6ef71-4dbc-4f24-bbf8-fbdf68b00ab9>.

<sup>153</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 20.

<sup>154</sup> Vgl. a.a.O.: S. 18.

<sup>155</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 36.

Fehlt diese Wertschätzung reagiert sie mit Unverständnis.<sup>156</sup> Weiterhin wünscht die Generation Z sich einen Arbeitsplatz, der individuell auf die eigene Person zugeschnitten ist und deren Wünsche mit einbezieht.<sup>157</sup> Für die Generation Z spielen diese immaterielle Werte wie Individualisierung und Selbstbestimmung im Berufsleben eine wichtigere Rolle als materielle Werte wie Geld.<sup>158</sup>

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben werden rund 50% der Arbeitsplätze in den kommenden Jahren frei. Da die Jugendlichen dann zwischen vielen verschiedenen Jobangeboten wählen können, steigt ihre Arroganz und Überheblichkeit.<sup>159</sup> Die Berufseinsteiger möchten am liebsten sofort Verantwortung übernehmen, befördert werden und sich weiterbilden. Dies soll jedoch nicht auf eigene Kosten oder zu Lasten der eigenen Lebensqualität gehen, sondern der Arbeitgeber soll möglichst flexibel sein. Es muss geregelte Arbeitszeiten geben und keine Überstunden.<sup>160</sup> Weiterhin wird die Verschmelzung von Berufs- und Privatleben radikal abgelehnt. Durch diesen Work-Life-Cut sinkt die Verlässlichkeit der Mitarbeiter, da beispielsweise keine Emails am Wochenende überprüft werden. Es wird im Allgemeinen auch keine Bindung oder Loyalität gegenüber einem Unternehmen aufgebaut.<sup>161</sup> Die Generation Z handelt aufgrund ihrer Möglichkeiten spontan und experimentell, weshalb Unternehmen sich kaum auf ihre Mitarbeiter verlassen können. Besonders in teambasierten Unternehmen wird dies zu einem echten Problem. Wenn ein Mitarbeiter der Gen Z in einem Unternehmen nicht zu hundert Prozent zufrieden ist, kann er die Arbeitsstelle jederzeit wechseln, weil Arbeitsangebote reichlich vorhanden sind. Da die Gen Z zwischen verschiedenen Jobangeboten wählen kann, ist es an sich nicht mehr nötig einen guten Abschluss zu machen. Jedoch leben etwa 20% der Deutschen in Bildungsarmut, können dadurch kaum lesen oder schreiben und weisen Defizite in mathematischen und wirtschaftlichen Grundkenntnissen auf. Für fast alle Jobs sind diese Grundkenntnisse jedoch Voraussetzung. Folge davon ist, dass ein großer Anteil der Generation Z trotz des großen Jobangebots unter Existenzängsten leidet.<sup>162</sup>

Existenzängste treten zudem durch die derzeitige Lage von Politik und Wirtschaft auf. Insbesondere in Zeiten der Wirtschaftskrisen führt dies dazu, dass sich die Mitarbeiter als wenig loyal gegenüber ihrem Unternehmen erweisen, wenn sie Entlassungen und

---

<sup>156</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 44.

<sup>157</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 37.

<sup>158</sup> Vgl. Schuler (2010): <https://www.sueddeutsche.de/digital/buergerjournalismus-im-netz-realtaet-die-nicht-verschwindet-1.524575>.

<sup>159</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 18f.

<sup>160</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 36.

<sup>161</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 58f.

<sup>162</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 16.

Einkommenseinbußen befürchten.<sup>163</sup> Doch Sicherheit und Stabilität hat im Arbeitsmarkt insbesondere für Familien aus ärmlicheren Verhältnissen einen hohen Stellenwert.<sup>164</sup> Die politische Lage führt weiterhin dazu, dass viele verschiedene Kulturen, Religionen, Auffassungen und Werte in einem Unternehmen aufeinandertreffen und dies Missverständnisse und Konflikte auslösen kann.<sup>165</sup>

## 5.4 Herausforderungen für das Personalmanagement

*„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.“<sup>166</sup>*

*Peter F. Drucker (2002)*

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind. Gerade in Zeiten, in denen es mehr Angebote als Nachfragen gibt, sind Mitarbeiter eine noch wertvollere Ressource.<sup>167</sup> Für das Personalmanagement bedeutet dies, dass es gezielt Maßnahmen durchführen muss, um die Mitarbeiter möglichst gut und möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Insbesondere teambasierte Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihnen ihre Teams erhalten erleben, um weiterhin die in Kapitel 2.2 erläuterten Chancen von Teamarbeit für das Unternehmen nutzen zu können. Die veränderten Bedürfnisse der Generation Z stellen dabei noch einmal eine neue Herausforderung für die Unternehmen dar. Die Erwartungshaltung der Generation Z hat sich stark gewandelt und ihre Erwartungen liegen meist weit von den Anforderungen des Unternehmens entfernt. Je mehr Wertschätzung die Jugendlichen in dieser Situation in ihrem Unternehmen erhalten, desto stärker können sie sich mit dem Unternehmen identifizieren.<sup>168</sup> Dadurch besteht weniger der Wunsch nach einem Wechsel der Arbeitsstelle und mehr Einsatzwille für die Belange des Arbeitgebers. Für Unternehmen besteht also die Notwendigkeit, so weit wie möglich auf die Interessen und Bedürfnisse der Generation Z einzugehen und sie als künftige Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit zu fördern. Nur so wird gewährleistet, dass eine hohe Kohäsion vorliegt und damit Leistung und Produktivität gesteigert werden. Weiterhin führt eine hohe Identifikation dazu, dass weniger Berufseinsteiger wieder aus dem Unternehmen austreten, sondern an das Unternehmen gebunden werden.<sup>169</sup> Dem kommt

---

<sup>163</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 35.

<sup>164</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 22.

<sup>165</sup> Vgl. a.a.O.: S. 21.

<sup>166</sup> Vgl. Drucker (2002): <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-190796-6.html>.

<sup>167</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 23.

<sup>168</sup> Vgl. a.a.O.: S. 75.

<sup>169</sup> Vgl. ebd.

eine hohe Bedeutung zu, da wie in Kapitel 5.1 beschrieben in den nächsten Jahren etwa 50% der Arbeitsplätze frei werden und für die junge Generation dadurch keine Abhängigkeit vom Unternehmen entsteht. Bis jedoch die Babyboomer aus der Arbeitswelt austreten, stellt der Einklang der Bedürfnisse der verschiedenen Generationen das Personalmanagement vor eine weitere Herausforderung. Die Erwartungen der Generation Z unterscheiden sich beispielsweise sehr deutlich von denen der Babyboomer. Wo bei den Babyboomern die Hierarchie noch eine bedeutende Rolle gespielt hat, fordert die Generation Z den Paradigmenwechsel in flache Hierarchien und den Abbau von Grenzen.<sup>170</sup> Für das Personalmanagement ist es also eine Challenge einerseits dafür zu sorgen, dass die Berufseinsteiger sich wohl fühlen und sich mit dem Unternehmen identifizieren können, sich auf der anderen Seite jedoch weiterentwickeln und in das Unternehmen integrieren. Eine in der Bachelorarbeit vorgestellte Maßnahme hierfür ist das Teambuilding, bei dem der Einzelne einschließlich seiner individuellen Persönlichkeitsstrukturen mit der Gruppe, der Aufgabe und dem Umfeld verknüpft wird, sodass durch Synergieeffekte der Auftrag optimal erfüllt werden kann.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Mangelsdorf (2015): S. 143.

<sup>171</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 163.



## 6 Bedeutung von Teambuilding in der Generation Z

Das Teambuilding wurde in dieser Arbeit als Mittel für eine optimale Entwicklung der Teams dargestellt, welche zu einer höheren Leistung führen soll. Im vorangegangenen Kapitel wurden dann die Besonderheiten der Generation Z beschrieben. Dieses Kapitel stellt die Verbindung von Teambuilding zu der Generation Z her. Es wird bewertet, welche Probleme durch Teambuilding gelöst werden können und welche besonderen Schwierigkeiten hierbei entstehen können.

### 6.1 Chancen von Teambuilding

In Kapitel 4.1 wurde definiert, dass durch Teambuilding der Einzelne und seine individuellen Persönlichkeitsstrukturen mit der Gruppe, der Aufgabe und dem Umfeld verknüpft wird, sodass durch positive Synergieeffekte der Auftrag optimal erfüllt werden kann.<sup>172</sup> Teambuilding kann also für Unternehmen eine Chance sein, um die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt in Einklang zu bringen.

Mit der Generation Z werden die Mitarbeiter in Unternehmen immer vielseitiger in ihren demographischen Merkmalen. Dazu zählen beispielsweise das Geschlecht, das Alter, die Berufserfahrung oder die Kultur. Bei der Beschreibung des Zusammenstellens von Teams in Kapitel 4.2 wurde deutlich, dass Teams mit einer hohen Diversität zu einer höheren Leistung führen können. Grund hierfür ist, dass Teams mit hohen Diversitäten vielseitigeres Wissen mitbringen und dadurch umfassendere Diskussionen und kreativere Ideen ermöglichen. Für Unternehmen ist es also sinnvoll heterogene Teams aus der Generation Z und ihren Vorgängern zu bilden, um Aufgaben zu erledigen und Probleme zu lösen, die eine hohe Kreativität erfordern.<sup>173</sup> Auch im Hinblick auf die Kompetenzen der Teammitglieder stellt eine hohe Diversität einen Vorteil für Unternehmen dar, denn verschiedene Kompetenzen innerhalb eines Teams führen zu einer höheren Leistung als ähnliche Fähigkeiten.<sup>174</sup> Durch die in Kapitel 5.2 beschriebenen veränderten Lebensbedingungen werden die Kompetenzen der Teammitglieder immer diverser. Jedoch bildet die Summe der verschiedenen Fähigkeiten nicht automatisch eine höhere Leistung, sondern die Konfiguration der Kompetenzen.<sup>175</sup> Durch die Arbeit in Teams können die verschiedenen Generationen voneinander lernen. Deutlich wird

---

<sup>172</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 163.

<sup>173</sup> Vgl. Becker (2016): S. 50.

<sup>174</sup> Vgl. Keck (1997): S. 143ff.

<sup>175</sup> Vgl. Becker (2016): S. 55ff.

dies beispielsweise bei den in Kapitel 5.3 beschriebenen Problematiken der Digitalisierung. Die Generation Z kann im Gegensatz zu den Babyboomern größtenteils sehr gut mit technischen Geräten umgehen und kennt sich mit den Innovationen der Technik aus.<sup>176</sup> Die älteren Generationen können also von den jüngeren Generationen lernen, die realen mit den virtuellen Kontakten zu verknüpfen und so den Anforderungen der in den kommenden Jahren immer größer werdenden Digitalisierung gerecht zu werden. Umgekehrt können die Berufseinsteiger durch die Teamarbeit von den Erfahrungen der älteren Generationen profitieren. Zum Beispiel kann der Anteil der Generation Z, der ein krankhaftes Suchtverhalten betreffend Technik aufweist, durch Teamarbeit wieder erlernen soziale Kontakte herzustellen oder effektiv zu kommunizieren. Grundvoraussetzung für die Konfiguration der individuellen Fähigkeiten ist es, dass die Teammitglieder sinnvoll miteinander kooperieren.<sup>177</sup> Der Einsatz von Teambuildingmaßnahmen sorgt dabei für ein schnelleres und effektiveres Konfigurieren. Teambuilding wird somit zu einer Chance für Unternehmen, da es für den Einklang des Teams mit dessen Aufgabe sorgt, wodurch das Ziel optimal erfüllt werden kann.

Weiterhin können einige der genannten Teambuildingmaßnahmen aus Kapitel 4.4 Chancen für Unternehmen in der Generation Z bilden wie zum Beispiel die Entwicklung der Visionen und Missionen, welche den Handlungsspielraum für die Teammitglieder geben und ihnen zeigen, wo sie sich langfristig sehen. Je größer die Identifikation mit dem Team und dessen Visionen und Missionen ist, desto größer wird auch die Motivation sein und die Teamleistung steigt. Durch die Maßnahme der gemeinsamen Entwicklung der Visionen und Missionen entsteht ein Ergebnis, welches alle Teammitglieder gleichermaßen akzeptieren und anstreben.<sup>178</sup> Wie in Kapitel 5.3 erläutert, stellen insbesondere immaterielle Werte einen Anreiz für die Generation Z dar. Bezogen auf die Arbeit soll diese für möglichst viel Erfüllung sorgen, nützlich sein und einen persönlichen Sinn stiften.<sup>179</sup> Durch diese Teambuildingmaßnahme erlangt die Generation Z also mehr Mitspracherecht und kann ihre eigenen Wünsche mit einbeziehen, wodurch ein persönlicher Nutzen geschaffen wird, der für mehr Spaß am Arbeitsplatz sorgt.

Ebenso kann sich die gemeinsame Entwicklung der Teamidentität als Chance für Unternehmen in der Generation Z erweisen. Die Teamidentität bildet sich aus verschiedenen Komponenten wie den Kompetenzen, dem Verhalten und den Werten. Wie in Kapitel 4.4 erläutert wird bei der Herausarbeitung der Kompetenzen für die Teammit-

---

<sup>176</sup> Vgl. Borchard et. al. (2016): S. 189.

<sup>177</sup> Vgl. Becker (2016): S. 55ff.

<sup>178</sup> Vgl. Vahs (2015): S. 124.

<sup>179</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 20.

glieder deutlich, wo ihre Stärken und Schwächen liegen.<sup>180</sup> Aus Kapitel 5.3 lässt sich entnehmen, dass dieser Schritt insbesondere für die Angehörigen der Generation Z einen wichtigen Aspekt darstellt, da diese durch die Überfürsorge der Eltern zu irrtümlichen Selbsteinschätzungen und Überheblichkeiten neigen.<sup>181</sup> Durch die Teambuildingmaßnahme erkennt die Generation Z ihre Stärken und Schwächen und lernt diese einzusetzen. Auch hinsichtlich der Komponente des Verhaltens der Teammitglieder können sich Vorteile für Unternehmen durch die Entwicklung der Teamidentität ergeben. In Kapitel 3.4 wurde definiert, dass Normen das gesamte Verhalten in Teams regulieren.<sup>182</sup> Da die Normen der verschiedenen Generationen meist weit auseinander liegen, erweist es sich als sinnvoll Teambuildingmaßnahmen durchzuführen. Durch das Herausarbeiten der Normen wie zum Beispiel des Erscheinungsbildes oder der Kommunikationsarten können sich die Teammitglieder mit diesen besser identifizieren. Damit wird nicht nur das Verhalten im Team reguliert, sondern auch die Leistung gesteigert, so dass bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden.<sup>183</sup> Weiterhin bilden die Normen einen geeigneten Handlungsspielraum, an dem sich Berufseinsteiger orientieren können. Insbesondere für die junge Generation ist es notwendig einen geeigneten Rahmen zu finden, da dieser ansonsten von den Eltern vorgegeben ist.<sup>184</sup> Die Komponenten des Verhaltens und der Werte haben weiterhin einen Einfluss auf die Teamkultur. Gerade in der Generation Z erweist sich die Entwicklung einer Teamkultur für Unternehmen als Chance, denn aufgrund der Globalisierung steigt die Anzahl an interkulturellen Unternehmen und somit auch der interkulturellen Teams.<sup>185</sup> Wie in Kapitel 5.2 beschrieben ist Deutschland zu einem Einwanderungsland geworden; rund ein Drittel der Jugendlichen hat einen Migrationshintergrund.<sup>186</sup> Dadurch, dass viele verschiedene Kulturen und Werte in einem Team aufeinandertreffen, ist es wichtig, dass sich eine eigene Teamkultur bildet, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. In Kapitel 3.6 wurde definiert, dass sich die Teamkultur aus der Summe aller Regeln bildet, die die richtige Art des Denkens und Handelns darlegen.<sup>187</sup> Wissenschaftlichen Studien belegen, dass sich die kulturellen Unterschiede nach mehreren Monaten angleichen.<sup>188</sup> Das Teambuilding hilft den Teams dabei, diesen Prozess zu beschleunigen und in kurzer Zeit eine geeignete Teamkultur zu entwickeln, so dass Missverständnisse und Konflikte zwischen den Teammitgliedern vermieden werden.

---

<sup>180</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 81ff.

<sup>181</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 20.

<sup>182</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 21.

<sup>183</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 82f.

<sup>184</sup> Vgl. Shell Deutschland (2015): S. 52.

<sup>185</sup> Vgl. ti communication (2019): <https://www.ticommunication.eu/de/easyblog/entry/globalisierung-erfolgfuer-interkulturelle-teams>.

<sup>186</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 21.

<sup>187</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 104.

<sup>188</sup> Vgl. Becker (2016): S. 52.

Weiterhin wurde in dem Kapitel 4.2 aufgezeigt, dass Teamkulturen mit einer niedrigen Machtdistanz eine höhere Leistung erbringen als Teams, welche sich an Hierarchien orientieren.<sup>189</sup> Hier erweist es sich für Unternehmen als Vorteil, den Ansprüchen der Generation Z, die den Abbau der Hierarchien in flache Strukturen fordert, zu entsprechen. Die Teambuildingmaßnahme der Entwicklung einer Teamidentität hat also viele Vorteile für Unternehmen. Die hohe Identifikation der Teammitglieder mit den Kompetenzen, dem Verhalten, den Normen, den Werten und der Teamkultur sorgt für eine Steigerung der Motivation sowie der Leistung und bindet die Teammitglieder langfristig an das Unternehmen.

In Kapitel 3.2 wurde erläutert, dass unkonkret formulierte Ziele zu Verwirrungen und Verantwortungsdiffusion führen. Die Entwicklung von Zielen und Aufgaben in Teams kann von Unternehmen also als Chance genutzt werden. Die SMART-Formel aus Kapitel 4.4 hilft beim Teambuilding geeignete Ziele zu formulieren, die als realistisch angesehen werden und von den Teammitgliedern akzeptiert werden.<sup>190</sup> Dadurch werden der Sinn und der Nutzen der Aufgabe hervorgehoben, was sich bei der jungen Generation (vgl. Kapitel 5.3) als notwendig erwiesen hat, um motiviert am Arbeitsplatz zu sein.<sup>191</sup>

Nach Belbin wurde in Kapitel 3.5 dargestellt, dass durch die Persönlichkeiten und Interessen der Teammitglieder unterschiedliche Rollen innerhalb des Teams angenommen werden.<sup>192</sup> Auf Grund der unterschiedlichen Lebensbedingungen der Generationen werden viele stereotypische Rollen abgedeckt, die für eine erfolgreiche Teamarbeit notwendig sind. Um Konflikte zwischen den verschiedenen Rollen zu vermeiden, kann es sich für Unternehmen als Chance erweisen, die Rollen klar zu verteilen. Mit Hilfe der Teambuildingmaßnahme der Rollenklärung aus Kapitel 4.4 werden die Aufgaben den jeweiligen Rollen zugeordnet, sodass es zu keinen Überschneidungen und Lücken kommt.<sup>193</sup> Als Ergebnis steht eine klare Aufgabenverteilung. Für jede Aufgabe gibt es genau einen Verantwortlichen, wobei gewährleistet wird, dass die Aufgabe zu der jeweiligen Rolle passt und die Aufgaben evaluierbar bleiben. Somit können sich die Teammitglieder mit ihrer Aufgabe identifizieren und werden zu einer besseren Leistung angespornt.<sup>194</sup> Insbesondere für die Generation Z ist diese Rollenklärung von Bedeutung, da sie schon als Berufseinsteiger auf der Suche nach Verantwortung sind und diese mit ihren individuellen Aufgaben im Team übernehmen können.<sup>195</sup> Weiterhin

---

<sup>189</sup> Vgl. Kirkman (2001): S. 12ff.

<sup>190</sup> Vgl. Bonfadelli (2015): S. 824.

<sup>191</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 18.

<sup>192</sup> Vgl. Belbin (1993): o.S.

<sup>193</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 85.

<sup>194</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 204.

<sup>195</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 36.

können Unternehmen die einzelnen Aufgaben evaluieren und Feedback über die Leistungen geben, was von der jungen Generation stark gefordert wird.<sup>196</sup>

Diese Teambuildingmaßnahme des Feedbacks kann eine weitere Chance für Unternehmen sein, denn die in Kapitel 4.4 beschriebene Einführung von Feedbackregeln und der richtige Umgang mit diesen sind notwendig, um Konflikte in Prozessen oder zwischen den Teammitgliedern zu lösen. Weil die Werte der verschiedenen Generationen sich unterscheiden, ist es noch wichtiger, konstruktives Feedback zu geben, da sich durch unangemessenes Feedback die Konflikte sogar verstärken könnten.<sup>197</sup> In wissenschaftlichen Studien fand man heraus, dass Kritik besser angenommen wird, wenn sie nicht von Vorgesetzten, sondern von Teammitgliedern geäußert wird.<sup>198</sup> Insbesondere in der Generation Z, die flache Hierarchien fordert, kann Feedback also zur Leistungssteigerung beitragen.

Zusätzlich zu den Teambuildingmaßnahmen geben die in Kapitel 4.3 erläuterten Grundregeln für die Teamarbeit die konkreten Wünsche der Generation Z wieder. Durch diese Regeln wird gewährleistet, dass die Generation intrinsisch motiviert ist, einen individuellen Beitrag leistet und somit Verantwortung übernimmt. Die einzelnen Beiträge sind identifizierbar und evaluierbar, wodurch man klares Feedback geben kann, so dass die Generation Z Wertschätzung erhalten kann.

Letztendlich kann man behaupten, dass viele der von der Generation Z hervorgerufenen Schwierigkeiten in der Arbeitswelt (vgl. Kapitel 5.3) durch Teambuilding gelöst oder zumindest teilweise gelöst werden können. Durch geeignete Teambuildingmaßnahmen sind Unternehmen in der Lage gezielt auf die Anforderungen und Ansprüche der Generation Z einzugehen. Die Herausforderungen, die sich für die Unternehmen in Kapitel 5.4 ergeben haben, können also mit wenig Kosten und einem geringen Zeitaufwand durch einfache Teambuildingmethoden mit einer großen Wirkung bewältigt werden. Durch den Einklang der verschiedenen Generationen wirken viele positive Synergien. Das Teambuilding ermöglicht den Mitarbeitern eine Identifikation mit dem Team und mit dem Unternehmen, wodurch sie langfristig ans Unternehmen gebunden werden. Insbesondere bei der Generation Z stellt dies einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, da die Anzahl der Jobangebote immer weiter zunimmt. Speziell in teambasierten Unternehmen ist es notwendig, die Mitarbeiter zu binden, um eine bestmögliche Teamentwicklung zu gewährleisten. Weiterhin werden durch das Teambuilding die Leistung und Produktivität der Teams gesteigert, sodass die Aufträge optimal erfüllt werden können. Dies führt dazu, dass die Kosten für das

---

<sup>196</sup> Vgl. Scholz (2014): S. 44.

<sup>197</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 59.

<sup>198</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 47f.

Unternehmen sinken. Schließlich können Unternehmen durch den Einsatz von Teambuilding die in Kapitel 2.2 beschriebenen Chancen von Teamarbeit optimal nutzen.

## 6.2 Risiken von Teambuilding

In Kapitel 4.1 wurde definiert, dass durch Teambuilding der Einzelne und seine individuellen Persönlichkeitsstrukturen mit der Gruppe, der Aufgabe und dem Umfeld verknüpft wird, sodass durch positive Synergieeffekte der Auftrag optimal erfüllt werden kann.<sup>199</sup> Der Einsatz von Teambuildingmaßnahmen kann jedoch auch negative Synergien bewirken und somit zu einem Risiko für Unternehmen werden, wenn die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt nicht in Einklang gebracht werden können.

In Kapitel 4.5 wurden zwei wesentliche Probleme des Teambuildings erläutert, die sich zu Risiken für Unternehmen entwickeln können. Zum einen kann es schon vor dem eigentlichen Teambuilding zu Widerständen kommen, sodass sich einzelne Teammitglieder oder auch das gesamte Team weigern eine Teambuildingmaßnahme durchzuführen. Grundsätzlich ist ein Teambuilding jedoch nur sinnvoll, wenn alle Teammitglieder aktiv an diesem teilnehmen. Andernfalls bleibt selbst bei einem gut geplanten Teambuilding der gewünschte Erfolg aus.<sup>200</sup> Eine erzwungene Teambuildingmaßnahme führt in der Regel dazu, dass die eingeführten Regeln nicht akzeptiert werden. Folge davon ist, dass sich einzelne Teammitglieder, Koalitionen oder sogar das gesamte Team gegen die Organisation stellen, was ein erhebliches Risiko für das Unternehmen darstellt. Zum anderen können Konflikte während der Teambuildingmaßnahme auftreten. Die meisten Konflikte sind dabei schon vor der Maßnahme unterschwellig vorhanden. Gerade solche Prozess- und Beziehungskonflikte hemmen die Teamleistung maßgeblich und sollten durch Teambuildings gelöst werden. Doch durch das Zusammensein auf engem Raum sowie die Notwendigkeit über die Aufgaben und die Beziehungen zueinander zu reflektieren können die Konflikte verstärkt werden, sodass die Aufgabe nicht optimal erfüllt werden kann.<sup>201</sup>

Ein weiteres Risiko für Unternehmen kann sein, dass Teambuildingmaßnahmen fehlschlagen, da die Bedürfnisse und Vorstellungen der verschiedenen Generationen zu stark voneinander abweichen. Ein Beispiel ist die in Kapitel 4.4 definierte Entwicklung von Vision und Mission, die einen geeigneten Handlungsspielraum für das Team vorgeben soll, an dem sich alle Teammitglieder orientieren können.<sup>202</sup> Wichtig dabei ist,

---

<sup>199</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 163.

<sup>200</sup> Vgl. Horn-Heine (2003): S. 299f.

<sup>201</sup> Vgl. De Dreu; van Vianen (2001): S. 309ff.

<sup>202</sup> Vgl. Brauer; Müller-Stewens (2009): S. 150ff.

dass die Vision und Mission von allen Teammitgliedern als erstrebenswert angesehen werden, um eine ausreichende Motivation zu schaffen.<sup>203</sup> Wie in Kapitel 5.1 beschrieben liegen die Lebensbedingungen der verschiedenen Generationen aber weit auseinander. In Folge dessen unterscheiden sich auch ihre Vorstellungen in Bezug auf die Zukunft stark voneinander.<sup>204</sup> Wenn die verschiedenen Generationen nun in einem Team aufeinandertreffen und ihre Vorstellungen zu weit auseinander liegen, wird dies problematisch. In diesem Fall gibt es nämlich keine oder nur wenige Übereinstimmungen über das Zukunftsbild des Teams. Als Ergebnis der Teambuildingmaßnahme steht dann eine Vision und Mission, die nicht von allen Teammitgliedern geteilt wird, wodurch diese nicht von allen als erstrebenswert angesehen wird. In Kapitel 5.3 wurde jedoch deutlich, dass insbesondere die Generation Z einen Sinn und Nutzen in der Arbeit sehen muss, um ausreichend motiviert zu sein.<sup>205</sup> Durch die fehlende gemeinsame Vision und Mission sehen die Teammitglieder keinen Nutzen, wodurch es zu einer verminderten Leistung oder zu einer erhöhten Abbruchquote kommen kann.

Auch bei der Entwicklung der Teamidentität können die verschiedenen Lebensbedingungen zu Risiken für Unternehmen führen. Durch unterschiedliche Ansichten, Verhaltensweisen oder Kulturen können Konflikte entstehen, die durch das Teambuilding gelöst werden sollen.<sup>206</sup> Insbesondere zwischen der Generation Z und ihren Vorgängern treten solche Konflikte innerhalb der Teams verstärkt auf. Grund hierfür sind gegensätzliche Normen, Werte und Verhaltensweisen der Teammitglieder, die durch die verschiedenen Lebensbedingungen hervorgerufen werden. Wie in Kapitel 3.4 definiert wurde, regeln die Normen das gesamte Verhalten im Team.<sup>207</sup> Beispielsweise sehen es ältere Generationen als respektvoll an gesiezt zu werden, wohingegen die Generation Z eher duzt.<sup>208</sup> Solche unterschiedlichen Ansichten lösen Konflikte aus, die nicht immer geklärt werden, da sie teilweise fest in der Persönlichkeitsstruktur der Generation verankert sind. Ähnlich verhält es sich, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen. Dadurch, dass Deutschland zu einem Einwanderungsland geworden ist und rund ein Drittel der Jugendlichen einen Migrationshintergrund hat, treffen in den Teams zahlreiche Kulturen und unterschiedliche Werte aufeinander.<sup>209</sup> Die Kulturen beinhalten Grundannahmen, die nicht immer gesteuert werden können. Es kann also passieren, dass die Teambuildingmaßnahme der Entwicklung einer Teamidentität fehlschlägt, wenn die Diskrepanzen zu groß sind oder die formulierten Verhaltensregeln nicht von

---

<sup>203</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 79.

<sup>204</sup> Vgl. Albrecht; Hurrelmann (2016): S. 16.

<sup>205</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 18.

<sup>206</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 82f.

<sup>207</sup> Vgl. Gellert; Nowak (2014): S. 21.

<sup>208</sup> Vgl. Freitag (2017): <https://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-generation-x-und-generation-z/19398416-2.html>.

<sup>209</sup> Vgl. Hurrelmann; Kring (2019): S. 21.

allen Teammitgliedern akzeptiert werden.<sup>210</sup> Doch gerade für die Generation Z spielt die Identifikation und das Wohlbefinden eine wesentliche Rolle.<sup>211</sup>

Die große Bedeutung der Identifikation der Generation Z mit ihrem Beruf kann auch bei der Teambuildingmaßnahme der Entwicklung der Ziele und Aufgaben ein Risiko für Unternehmen darstellen. Da die Generation Z ihre Individualziele anstrebt, werden womöglich hiermit nicht zu vereinbarende Ziele des Teams verfolgt, wodurch der gewünschte Erfolg des Teams ausbleibt.<sup>212</sup> Wie in Kapitel 3.6 beschrieben, arbeiten kollektivistische Teams besser zusammen als individualistische Teams, weshalb sich das Unternehmen auch bewusstwerden muss, ob die individualistische Generation Z für die Aufgaben in dem Team überhaupt geeignet ist.<sup>213</sup>

Ein weiteres Risiko für Unternehmen stellt die mögliche rückläufige Teamentwicklung dar. Denn wie in Kapitel 4.1 dargestellt können selbst Teams, die durch erfolgreiches Teambuilding die Performingphase bereits erreicht haben, Rückschritte machen und in frühere Entwicklungsphasen zurückfallen. Hier spielt der Aspekt der Erfolgsmessung eine wesentliche Rolle für das Unternehmen. Sie müssen herausfinden, ob positive Effekte durch die Teambuildingmaßnahmen eintreten, wie lang die Erfolge anhalten und wie oft Teambuildings durchgeführt werden müssen, um einen langfristigen Erfolg zu verzeichnen.

Ob eine Teambuildingmaßnahme erfolgreich ist, hängt jedoch nicht nur von der Maßnahme selbst, sondern auch von vielen weiteren Faktoren ab. So muss sich das Unternehmen zunächst einmal bewusstwerden, ob es sich bei dem Team tatsächlich um ein Team oder um eine Arbeitsgruppe handelt. Da in der Generation Z jede in irgendeiner Weise kooperierende Arbeitsgruppe als Team deklariert wird, fällt diese Unterscheidung vielen Unternehmen schwer.<sup>214</sup> Beispielsweise stellt ein „Supermarktteam“ lediglich eine rein organisatorisch zusammengesetzte Arbeitsgruppe dar, die sich die gleichen Schichten teilt. In diesem Fall müssen die Unternehmen zwischen Teambuilding und Bespaßung der Mitarbeiter unterscheiden, denn wo keine Teamarbeit erfolgt, werden auch keine Teambuildingmaßnahmen benötigt. Weiterhin sollte sich das Unternehmen bewusstwerden, ob die Teams verglichen mit dem einzelnen Mitarbeiter tatsächlich mehr Leistung erbringen. Insbesondere wenn verschiedene Generationen aufeinandertreffen, können aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen und Bedürfnisse erhöhte Konfliktpotenziale auftreten und damit negative Synergieeffekte wie bei-

---

<sup>210</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 82f.

<sup>211</sup> Vgl. Hansen (2014): S. 36.

<sup>212</sup> Vgl. Schuler (2010): <https://www.sueddeutsche.de/digital/buergerjournalismus-im-netz-reality-die-nicht-verschwindet-1.524575>.

<sup>213</sup> Vgl. Kirkman (2001): S. 12ff.

<sup>214</sup> Vgl. OSC (1999): o.S.



spielsweise die in Kapitel 2.3 beschriebenen Motivationshemmnisse des Social Loafing, des Free-Rider-Effect oder des Sucker Effect auslösen.<sup>215</sup>

Letztendlich lässt sich sagen, dass falsch eingesetzte Teambuildingmaßnahmen zu Risiken für Unternehmen in Form von erhöhten Kosten und Zeitaufwand führen. Das Risiko geht dabei nicht von dem Teambuilding selbst, sondern von einer falschen Maßnahme oder dem falsch gewählten Zeitpunkt aus. Teambuilding selbst hat kaum Risiken.<sup>216</sup> Muss man aber erwähnen, dass der Erfolg vom Teambuilding nicht nur von den Maßnahmen oder dem Zeitpunkt abhängt, sondern von vielen weiteren Anforderungen an das Personalmanagements wie zum Beispiel der Einführung von sinnvoller Teamarbeit oder der Anpassung der Unternehmenskultur. Da die Generation Z eine niedrige Machtdistanz bevorzugt, müssen die Unternehmen einerseits Hierarchien abbauen, andererseits jedoch Ansprüche wie das Bedürfnis nach Respekt und die Lebenserfahrungen der älteren Generationen mitberücksichtigen. Nur wenn die Bedingungen für das Teambuilding erfüllt sind, kann ein Unternehmen vom Teambuilding profitieren.

---

<sup>215</sup> Vgl. van Dick; West (2013): S. 21.

<sup>216</sup> Vgl. Teambay GmbH (o.J.): <https://teambay.com/de/teambuilding-massnahmen-sinn-oder-unsinn/>.

## 7 Fazit

Teamarbeit hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen und ist für mehr als 80% der Unternehmen zu einem unverzichtbaren Bestandteil geworden.<sup>217</sup> Durch den Einsatz von Teamarbeit erhoffen sich die Unternehmen positive Synergien wie zum Beispiel eine bessere Kundenorientierung, eine breitere Informationsbasis oder eine effektivere Kommunikation.<sup>218</sup> Doch Teamarbeit alleine führt nicht automatisch zu Erfolgen. Motivationshemmnisse wie das Social Loafing, der Free-Rider-Effekt oder der Sucker-Effekt können zu erheblichen Leistungsverlusten führen. Weiterhin können in den Teams erhöhte Konfliktpotenziale auftreten. Dies ist insbesondere der Fall, seit die Generation Z mit ihren veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen in den Arbeitsmarkt eingetreten ist. Die Diversität in Teams kann zwar ein umfassenderes Wissen und kreativere Ideen ermöglichen, doch durch die unterschiedlichen Lebensbedingungen der Generationen treten auch vermehrt Missverständnisse, Verwirrungen und Spaltungen auf. Diese führen zu Unzufriedenheit sowie Leistungsminderung und damit zu erhöhten Kosten für das Unternehmen. Durch den gezielten Einsatz von Teambuildingmaßnahmen kann das Personalmanagement jedoch die Teamentwicklung fördern, sodass die individuellen Persönlichkeitsstrukturen der Teammitglieder mit der Gruppe, der Aufgabe und dem Umfeld verknüpft werden und die Aufgabe optimal erfüllt werden kann. Die Risiken für das Teambuilding in der Generation Z sind dabei grundsätzlich dieselben wie in anderen Generationen auch. Zum einen können Widerstände gegenüber der Teambuildingmaßnahme entstehen oder zum anderen Konflikte bei der Teambuildingmaßnahme selbst auftreten wie zum Beispiel die Verstärkung von Prozess- und Beziehungskonflikten durch das intensive Auseinandersetzen miteinander. Über diese allgemeinen Probleme hinaus ist es aufgrund der großen Unterschiede zwischen den Ansprüchen der Generation Z und der älteren Generationen speziell beim Zusammentreffen der Generationen in einem Team möglich, dass verstärkt Konflikte auftreten oder die eingesetzten Teambuildingmaßnahmen nicht wirken, da die Ergebnisse der Maßnahmen nicht von allen Teammitgliedern als erstrebenswert angesehen werden. Dies führt zu erhöhten Kosten und vermehrtem Zeitaufwand für Unternehmen. Da in den kommenden Jahren jedoch insbesondere die Generation der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt austreten wird, werden diese Risiken des Teambuildings sinken. Grund hierfür ist, dass die Lebensbedingungen und damit die Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Z denen der auf die Babyboomer folgenden jüngeren Generationen ähnlicher sind. Für den Erfolg einer Teambuildingmaßnahme ist es bedeutsam, die richtige Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt und unter optimalen Bedingungen durchzuführen. Unternehmen müssen die Maßnahme also gezielt aus-

---

<sup>217</sup> Vgl. Strozniak (2000): S. 47ff.

<sup>218</sup> Vgl. Thompson (2004): o.S.

wählen und an die Generation Z anpassen um einen langfristigen Erfolg zu erlangen. Herausforderungen der Unternehmen in den Zeiten, in denen die Gen Z in den Arbeitsmarkt eintritt, sind, zwischen Teamarbeit und rein organisatorisch zusammengesetzten Arbeitsgruppen zu unterscheiden, zu erkennen ob Teamarbeit einen Mehrwert erzielt und für die gestellte Aufgabe geeignet ist sowie die Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Generation Z unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Anforderungen der älteren Generationen. Weiterhin muss der Aspekt der Erfolgsmessung berücksichtigt werden, um zu erkennen, welche Maßnahmen zu welchen Erfolgen führen und um diese gegebenenfalls anzupassen. Werden die Bedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit in der Generation Z erfüllt, können Unternehmen durch Teambuilding eine optimale Entwicklung in die Performingphase gewährleisten. Insbesondere bei Teams, deren Teammitglieder unterschiedlichen Generationen angehören, können Teambuildingmethoden wie beispielsweise die Entwicklung von Vision, Mission und Teamleitbild oder der Rollenklärung zu einer höheren Leistung führen. Gerade Teams, deren Mitglieder aus verschiedenen Generationen stammen, können von dem breiten Wissen profitieren. Durch den Einklang des Teams miteinander und mit dessen Aufgabe, wird die Aufgabe also optimal erfüllt und sorgt zudem für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Da durch das große Jobangebot die Mitarbeiterbindung der Generation Z für Unternehmen eine relevante Rolle spielt, kann richtig eingesetztes Teambuilding zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen werden. Die Vorteile von Teamarbeit können genutzt werden, wodurch eine höhere Leistung erzielt wird und somit Kosten eingespart werden können. Da richtig eingesetzte Teambuildingmethoden kaum ein Risiko darstellen, sind Teambuildings gerade in der Generation Z eine Möglichkeit für Unternehmen, mit einem geringen Kosten- und Zeitaufwand die Risiken der Teamarbeit zu senken und die Chancen zu erhöhen.

---

## Literaturverzeichnis

### Monografien, Sammelwerke und Zeitschriften

ALBRECHT, Erik; HURRELMANN, Klaus (2016): Die heimlichen Revolutionäre, wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim.

BAILEY, Catherine; BUTCHER, David (2000): Crewed awakenings. People Management.

BARRICK, Murray; MOUNT, Michael; NEUBERT, Mitchell; STEWART, Greg (1998): Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83.

BECKER, Florian (2016): Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams. München.

BELBIN, Meredith (1993): Team roles at work. A strategy for human resource management. Oxford.

BELL, Bradford; KOZOLOWSKI, Steve (2003): Work groups and teams. In: BORMAN, Richard; ILGEN, Daniel; KLIMONSKI, Richard (Hrsg.), *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology*, 12. London.

BONFADELLI, Heinz (2015): Kampagnen-Kommunikation. In: BENTELE, Günter; FRÖHLICH, Romy; SZYSZKA, Peter (Hrsg.), *Handbuch Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden.

BORCHARD, Inga; BORGSTEDT, Silke; CALMBACH, Marc (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, SINUS Jugendstudie. Wiesbaden.

BRAUER, Matthias; MÜLLER-STEWENS, Günter (2009): *Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Stuttgart.

BUCHANAN, David; HUCZYNSKI, Andrzej (2004): *Organizational behavior*. Pearson.

CARDER, Sheri; GUNTER, Larry (2001): Can you hear me? Corporate America's communication with dissatisfied customers. *Journal of American Culture*, 24.

DE DREU, Carsten; VAN VIANEN, Annelies (2001): Responses to relationship and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22.

FORSTER, Edgar (2013): *Handbuch Pädagogische Anthropologie*. Wiesbaden.

GELLERT, Manfred; NOWAK, Claus (2014): *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambearbeitung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Neumünster.

GEYER, Olaf; RUNIA, Peter; THEWIESSEN, Christian; WAHL, Frank (2007): *Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*. München.

HANSEN, Dennis (2014): *Generation Y und Z: Charakteristika, Werte, Arbeitsansprüche und Strategien zur Mitarbeiterbindung*. Norderstedt.

HARRELMANN, Klaus; KRING, Wolfgang (2019): *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen und binden*. Krefeld.

HORN-HEINE, Karin (2003): *Prozessorientiertes Vorgehen in der Teamentwicklung*. In: STUMPF, Siegfried; THOMAS, Alexander (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen.

HURRELMANN, Klaus; QUENZEL, Gudrun (2016): *Lebensphase Jugend*. Weinheim.

INGHAM, Alan; LEVINGER, George (1974): The Ringelmann effect: Studies of a group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10.

JACKSON, Joshua (1965): *Structural Characteristics of Norms*. In: FISHBEIN, Martin; STEINER, Ivan (Hrsg.), *Current studies in social psychology*. New York.

KARZELL, Marius (2012): *Teambuilding als Erfolgsfaktor*. Norderstedt.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas (1993): *The wisdom of teams. Creating the High-Performance Organization*. Frankfurt.

KECK, Sara (1997): Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8.

KIRKMAN, Bradley; SHAPIRO, Debra (2001): „Exporting” teams: Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. *Organizational Dynamics*, 30.

KRÜGER, Wolfgang (2009): *Teams führen*. Freiburg.

LEVEN, Ingo; QUENZEL, Gudrun (2015): Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles. In: Shell Deutschland (Hrsg.), Jugend 2015. Frankfurt am Main.

MANGELSDORF, Martina (2002): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit verschiedenen Generationen im Unternehmen. Offenbach.

MARKIEWICZ, Lynn; WEST, Michael (2004): Building team-based working. Oxford.

MCKINSEY (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Berlin.

MIRONOV, Evgueni; REDLICH, Alexander (2003): Die Handhabung von Konflikten in Rahmen von Teamentwicklung. In: STUMPF, Siegfried; THOMAS, Alexander (Hrsg.), Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen.

MÖLLER, Susanne (2010): Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen. Berlin.

MURNIGHAN, John (2012): Do nothing! How to stop overmanaging and become a great leader. New York.

NERDINGER, Friedemann (2003): Kundenorientierung. Göttingen.

OSC (1999): Supervision. In: Coaching. Berlin.

SCHÄFER-KUNZ, Jan; VAHS, Dietmar (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.

SCHNEEKLOTH, Ulrich (2015): Jugend und Politik. Zwischen positivem Gesellschaftsbild und anhaltender Politikverdrossenheit. In: Shell Deutschland (Hrsg.), Jugend 2015. Frankfurt am Main.

SCHOLZ, Christian (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was die verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim.

SHELL DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2015): Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch. Frankfurt am Main.

STILLMAN, David; STILLMAN Jonah (2017): Gen Z @ Work. How the Next Generation Is Transforming the Workplace. New York.

STROZNIAK, Peter (2000): Teams at work. Industry Week, 249.

THOMPSON, Leigh (2004): Making the team. A guide for managers. Pearson.

TJOSVOLD, Dean (1998): Cooperative and competitive goal approaches to conflict. In: Applied Psychology, An International Review, 47.

VAHS, Dietmar (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. Freiburg.

VAN DICK, Rolf; WEST, Michael (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie. Kempten.

WEGGE, Jürgen (2004): Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen.

WEST, Michael (2004): The secrets of successful team management. How to lead a team to innovation, creativity and success. London.

### **Internetquellen**

BÜRO FÜR BERUFSSTRATEGIE GMBH (2019): Definition Soft Skills / Hard Skills. URL: <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php>, Stand: 28.10.2019.

DRUCKER, Peter (2002): Manager tun mir Leid. In: manager magazin. URL: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-190796-6.html>, Stand: 03.12.2019.

DUDEN (2019): Helikoptereltern. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Helikoptereltern>, Stand: 29.11.2019.

DUDEN (2019): Patchworkfamilie. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Patchworkfamilie>, Stand: 29.11.2019.

FREITAG, Lin (2017): Generation X und Generation Z. In: WirtschaftsWoche. URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-generation-x-und-generation-z/19398416-2.html>, Stand 26.12.2019.

HOFSCHNEIDER, Anita (2013): Should you bring Mom and Dad to the Office? In: The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/articles/hiring-millennials-meet-the-parents-1378856472>, Stand: 29.11.2019.

KARRIEREBIBEL (2019): Belbins Teamrollen. Vielfalt statt Einfalt. URL: <https://karrierebibel.de/belbin-teamrollen/>, Stand: 28.10.2019.

PROJEKTE LEICHT GEMACHT (o.J.): Smarte Ziele formulieren: So machst du es richtig (und so machst du es falsch). URL: <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/smart-ziele-formulieren/>, Stand: 11.11.2019.

SCHÖNHERR, Katja (2011): Erfolg ist eine Frage der Energie. In: Zeit Online. URL: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/organisationale-energie>, Stand: 30.12.2019.

SCHULER, Thomas (2010): Realität die nicht verschwindet. In: Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/digital/buergerjournalismus-im-netz-realitaet-die-nicht-verschwindet-1.524575>, Stand: 30.11.2019.

SPECTOR, Nicole (2016): Friday is 'Bring Your Parents to Work' Day – So They Can Finally See What You Do. In: NBC News. URL: <https://www.nbcnews.com/business/consumer/friday-bring-your-parents-work-day-so-they-can-finally-n677451>, Stand: 29.11.2019.

STATISTA (2019): Anzahl der Bachelor- und Masterstudiengänge und aller übrigen Studiengänge in Deutschland im Wintersemester 2018/2019 nach Bundesländern. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2854/umfrage/bachelor--und-masterstudiengaenge-in-den-einzelnen-bundeslaendern/>, Stand: 29.11.2019.

TEAMBAY GMBH (o.J.): Teambuilding-Maßnahmen – Sinn oder Unsinn für Unternehmen? URL: <https://teambay.com/de/teambuilding-massnahmen-sinn-oder-unsinn/>, Stand: 26.12.2019.

TI COMMUNICATION (2019): Globalisierung. 6 Wege zum Erfolg für interkulturelle Teams. URL: <https://www.ticommunication.eu/de/easyblog/entry/globalisierung-erfolg-fuer-interkulturelle-teams>, Stand: 30.10.2019.

TORRES, Carolina (2019): Sind die digitalen Generationen in der Arbeitswelt tatsächlich überlegen? In: bento. URL: <https://www.bento.de/future/generation-z-ist-sie-in-der-digitalisierten-arbeitswelt-wirklich-ueberlegen-a-01b6ef71-4dbc-4f24-bbf8-fbdf68b00ab9>, Stand: 01.12.2019.

VERTICAL MEDIA GMBH (2019): Lexikon. Generation Z. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-z?interstitial>, Stand: 27.11.2019.

WAGNER, Thomas (2018): Digitalisierung. Generation Z durchgehend im Online-Modus. URL: <https://www.cnet.de/88180543/digitalisierung-generation-z-durchgehend-im-online-modus/>, Zugriff: 02.12.2019.

## Videos

Rezo ja lol ey (Deutschland 2019): Die Zerstörung der CDU. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4Y1IZQsyuSQ>, Stand: 30.11.2019.



# Anlagen

	Gruppe an der Haltestelle	Sportteam
Ziele	Unverbunden; ohne gemeinsames Ziel	Auf Zeit zusammengebunden mit gemeinsamer kommunizierter Zielsetzung
Rollenverteilung	Eine Rollendifferenzierung ist nicht sichtbar.	Die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
Verbindlichkeiten	Unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken	Verbindlichkeiten in Bezug auf Meetings und Arbeitsabläufe mit wechselseitigen Abhängigkeiten
Aktivität	Passives Warten	Jeder Einzelne trägt aktiv zur Lösung der Aufgaben bei
Verantwortung	Keine gemeinsame Verantwortung für ein Ergebnis	Gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis nach außen

Tabelle 2: Vergleich - Gruppe an der Haltestelle und Sportteam

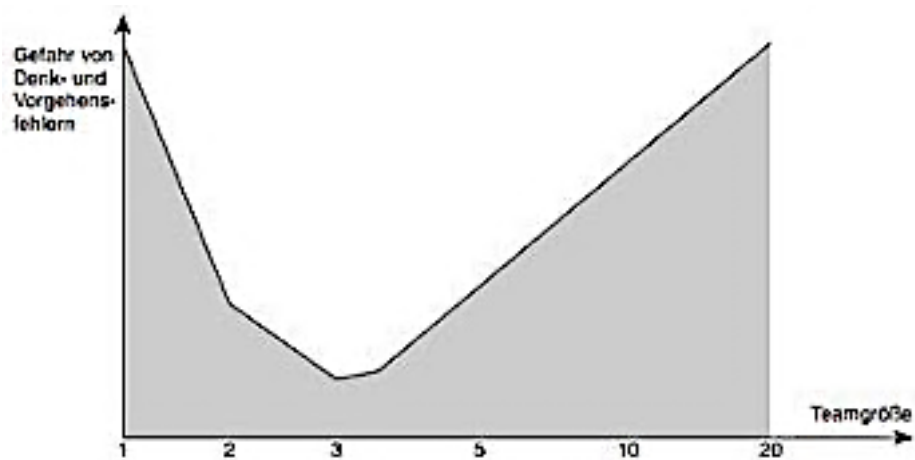


Abbildung 6: Teamgröße und Fehlerhäufigkeit nach Litke (1995)

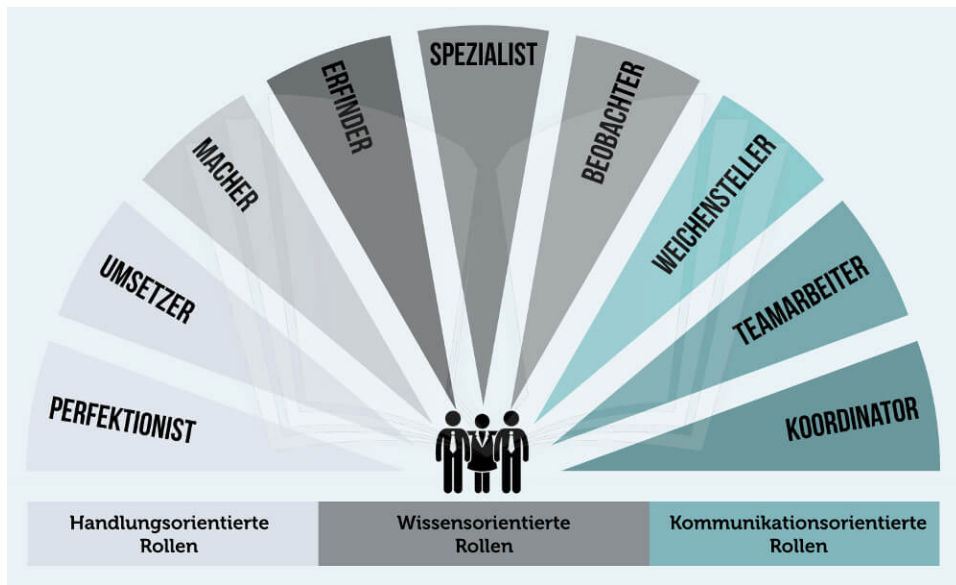


Abbildung 7: Die neun Teamrollen nach Belbin (1993)

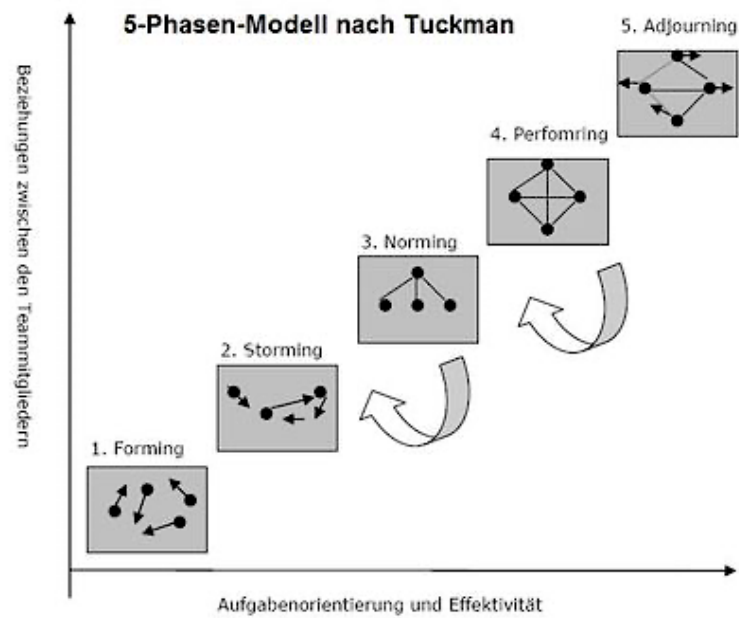


Abbildung 8: Das 5-Phasen-Modell zur Teamentwicklung von Tuckman



Abbildung 9: Die Säulen der Teamleistung

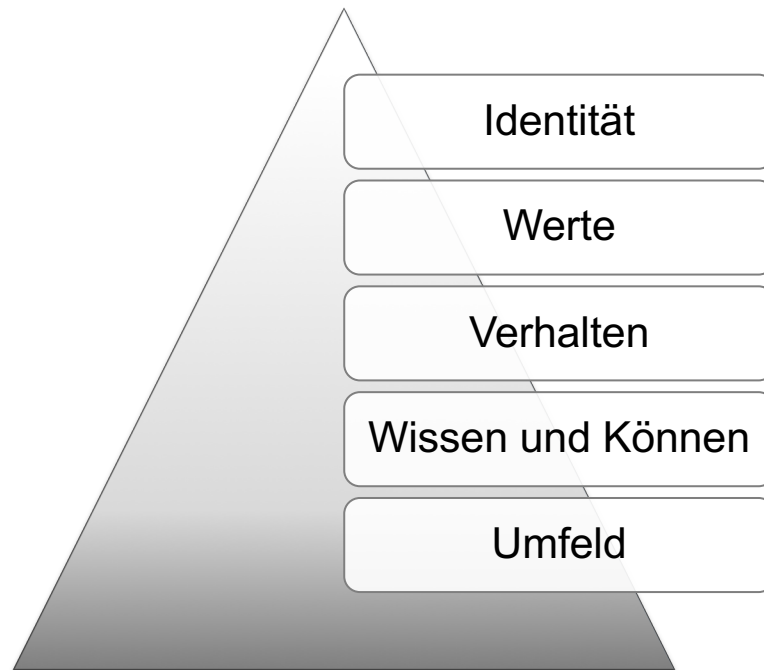


Abbildung 10: Die Pyramide der Teamidentität nach Krüger

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, 03.01.2020

Laura Dederding

---

Ort, Datum

Vorname Nachname