



Elisabeth Rühlig; Herbert Schwarzenberger

Welche altersspezifischen Unterschiede treten im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?

101 – Diversitäten in Organisationen

Abstract

Die zunehmende Technologisierung und die damit einhergehende Virtualisierung des Arbeits- und Privatlebens sowie der demographische Wandel prägen die derzeitige Arbeitswelt und die Arbeitsbeziehungen. Computervermittelte Kommunikation ist dabei ein integraler Bestandteil geworden. Für diese Arbeit wird eine qualitative Interviewstudie mit 19 TeilnehmerInnen der Generationen Baby Boomer, Generation X und Generation Y durchgeführt. Dabei soll untersucht werden, ob es altersstrukturelle Unterschiede zwischen den Generationen im Hinblick auf deren Erleben und deren Umgang mit computervermittelter Kommunikation gibt. Weiters soll die Frage beantwortet werden, ob der Bedarf besteht, durch gezieltes Diversity Management auf diese Unterschiede zu reagieren. Die Ergebnisse lassen keine eindeutigen altersspezifischen Unterschiede erkennen und weit verbreitete Stereotype werden nicht bestätigt. Dies legt die Vermutung nahe, dass Unterschiede in der Persönlichkeit und im organisationalen Umfeld weit stärkeren Einfluss auf die Technologienutzung haben, als das kalendarische Alter einer Person.

Keywords:

Computervermittelte Kommunikation, Diversity Management, Baby Boomers, Generation X, Generation Y

Einleitung

Die fortschreitende Technologisierung und die damit einhergehende Virtualisierung in immer mehr Bereichen verändern die Arbeitswelt und die Arbeitsbeziehungen. Computervermittelte Kommunikation ist darin ein integraler Bestandteil geworden. Gleichzeitig führt der demographische Wandel, die immer älter werdende Bevölkerung einerseits und das Nachrücken der geburtenschwachen Jahrgänge andererseits, zu einer Veränderung der Altersstruktur der Erwerbstätigen. Es kommt zu einem Wettbewerb um eine geringere Anzahl von qualifizierten Nachwuchskräften und gleichzeitig steigt die Zahl der Beschäftigten jenseits des 50. Lebensjahres. Durch deren längeren Verbleib im Arbeitsprozess und die

gleichzeitige Rekrutierung junger BerufseinsteigerInnen entsteht in den Unternehmen eine breite, altersbezogene Heterogenität. Diese Generationendiversität erfordert einen neuen Zugang, um sowohl die Vorteile einer altersgemischten Belegschaft zu nutzen, als auch die damit verbundenen Risiken zu minimieren. Für den Einsatz der neuen Technologien in Unternehmen bedeutet diese altersbezogene Diversität, dass sich „digital natives“, die mit den neuen Technologien aufgewachsen sind und „digital immigrants“, die erst im Erwachsenenalter mit den neuen Technologien vertraut wurden (Prensky 2001), gleichzeitig im Arbeitsprozess befinden. Es stellt sich die Frage, ob es zwischen diesen Generationen Unterschiede im Umgang mit den neuen Technologien gibt und ob man hier vielleicht sogar von einem digitalen Ungleichgewicht aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen Altersgruppen sprechen kann?

Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, ob Angehörige verschiedener Generationen computervermittelte Kommunikation unterschiedlich erleben und ob es dabei altersspezifische Unterschiede gibt. Weiters soll die Frage geklärt werden, ob durch zielgerichtetes Diversity Management, Maßnahmen gesetzt werden können, die allen Generationen effizientes und stressfreies Arbeiten mit den neuen Technologien ermöglichen. Darüber hinaus sollen Empfehlungen für diese Maßnahmen gegeben werden.

Forschungsfrage

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage lautet: *„Welche altersspezifischen Unterschiede treten in Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?“*. Zur Beantwortung dieser übergeordneten Forschungsfrage ist es erforderlich, mittels konkreter Untersuchungsfragen, einzelne Aspekte der computervermittelten Kommunikation im Hinblick auf altersspezifische Unterschiede näher zu untersuchen: die Wahrnehmung und Verwendung von computervermittelter Kommunikation, die Einstellung zur computervermittelten Kommunikation, Aufbau sozialer Beziehungen und die Bewältigung möglicher Belastungen, die im Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation entstehen.

Theoretischer Rahmen

Computervermittelte Kommunikation

Als computervermittelte Kommunikation werden kommunikative Prozesse und soziale Austauschprozesse verstanden, die mithilfe eines Computers stattfinden (Misoch 2006). Computervermittelte Kommunikation findet häufig in schriftlicher Form statt und es fehlen nonverbale Hinweisreize. Daher beschreiben die sogenannten Defizittheorien zur computervermittelten Kommunikation, wie beispielsweise die Theorie der sozialen Präsenz von Short et al. (1974), die Theorie der ausgefilterten Hinweisreize von Kiesler et al. (1984) und auch die Theorie der medialen Reichhaltigkeit von Daft und Lengel (1984), diese Form der Kommunikation als unpersönlich und defizitär. Durch das Fehlen des Face-to-Face Kontaktes sowie fehlende oder begrenzte Möglichkeiten, soziale und identitätsstiftende Hinweisreize zu übertragen, eignet sich diese Form der Kommunikation wenig, um emotionale und komplexe Inhalte zu übertragen. Dem widerspricht die Social Information Processing Theorie (Walther 2010). Gemäß dieser entwickeln NutzerInnen auch im Onlinesetting Beziehungen, die jenen der Face-to-Face Situation entsprechen, vorausgesetzt es steht genug Zeit zur Verfügung, um Stilmittel und Kommunikationsinhalte auszuschöpfen.

Einen wichtigen Einfluss auf die Einstellung zur computervermittelten Kommunikation und deren Verwendung haben gemäß des Technology Acceptance Models von Davis (1986) die erwartete Nützlichkeit, die erwartete Einfachheit in der Nutzung sowie in weiterer Folge auch die soziale Norm. Ein weiterer

Einflussfaktor auf die tatsächliche Nutzung ist auch die individuelle Selbstwirksamkeit oder Internet Self Efficacy (Bandura 1977; Hwang 2011), die Erwartung eines Individuums hinsichtlich seiner Fähigkeit mit interpersonalen Medien erfolgreich umzugehen.

Von den verschiedenen Formen der computervermittelten Kommunikation, sei hier das E-Mail, als am weitesten verbreitetes Medium und wesentlicher Bestandteil der privaten und organisationalen Kommunikation (Beck 2014) erwähnt. Ein oft genanntes, damit einhergehendes Phänomen ist der sogenannte E-Mail Overload. So wird der Umstand bezeichnet, dass die Anzahl der E-Mails außer Kontrolle gerät und diese nicht mehr effektiv aufzufinden, zu bearbeiten und abzuarbeiten sind (Dabbish / Kraut 2006).

Virtualisierung

Virtualisierung von Arbeit bedeutet, dass Teamarbeit gleichzeitig, an verschiedenen Orten stattfindet. Ermöglicht wird das durch den Einsatz von Informationstechnologien, wodurch ein hohes Maß an Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort entsteht (Hirschfelder / Huber 2004). Virtuelle Teams bilden sich häufig kurzfristig und auf begrenzte Zeit, sind oft kulturell unterschiedlich und geographisch zerstreut (Jarvenpaa / Leidner 1999). Dennoch kann auch in solchen Teams Vertrauen entstehen. Dies gelingt besonders durch initiatives Verhalten einzelner Teammitglieder und wird vom Antwortverhalten und Feedback geprägt, wobei ein hohes Maß an Interaktionen zwischen den Mitgliedern als vertrauensaufbauend wirkt (Jarvenpaa / Leidner 1999).

Im virtuellen Arbeitsumfeld ist auch Telearbeit weit verbreitet: MitarbeiterInnen arbeiten teilweise oder permanent außerhalb des konventionellen Arbeitsplatzes, etwa bei Kunden oder von zu Hause aus, und kommunizieren mit KollegInnen und Vorgesetzten mittels Telekommunikation und computerbasierter Technologie (Bailey / Kurland 2002). Telearbeit gilt allerdings als zweischneidige Angelegenheit. Einerseits kann sich durch die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, das Gefühl von Kontrolle und Produktivität erhöhen, was zu mehr Flexibilität und Arbeitseinsatz führen kann, andererseits kommt es aber auch zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Laut Golden (2006) hat Telearbeit einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment, was die Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen zu wechseln, reduziert. Telearbeit wird darüber hinaus als eine Möglichkeit gesehen, Mitgliedern alternder Belegschaften zu ermöglichen, ihre Arbeitsgestaltung an ihre Bedürfnisse anzupassen. Auch attestieren Führungskräfte mit mehr Erfahrung älteren MitarbeiterInnen gemäß einer Studie von Sharit et al. (2009) Eigenschaften, die essentiell für die Telearbeit sind, wie Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Selbständigkeit und effektives Zeitmanagement.

Diversity Management

Der Begriff Diversity beschreibt alle Eigenschaften und Merkmale, in denen sich Menschen unterscheiden können. Dabei geht es um Attribute wie Alter, Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, Religion oder sexuelle Orientierung (Sepelhi 1999). Im Kontext des Arbeitslebens bezeichnet Diversity die Unterschiede der MitarbeiterInnen eines Unternehmens. Dabei kommt der Diversitätsdimension Alter aufgrund der aktuellen demographischen Entwicklung große Bedeutung zu. Das Etikett „älter“ wird im beruflichen Kontext sehr unterschiedlich definiert und hängt einerseits von der Selbsteinschätzung ab, wird aber auch stark über die berufliche Position und Branche definiert (Kuhn-Fleuchhaus / Bambach 2007). Diversity Management im weitesten Sinne bezeichnet den unterschiedlichen Umgang mit Diversitäten in Unternehmen (Hofmann 2012). MitarbeiterInnen sollen in der Lage sein, ihre Höchstleistung bei der Verfolgung der Unternehmensziele zu erbringen, ohne dabei durch Diversity Merkmale behindert oder diskriminiert zu werden (Kuhn-Fleuchhaus / Bambach 2007). Nach Piltz und Borgner (2007) ist das

übergeordnete Ziel von Diversity Management eine Steigerung des Organisationserfolges. Altersdiversity Management wiederum bedeutet auch immer das Managen von Unterschieden in Wissen und Erfahrung.

Altersstrukturelle Unterschiede

Wie eingangs erwähnt, befinden sich derzeit mehrere Generationen gleichzeitig im Arbeitsprozess. Eine Generation wird definiert als Alterskohorte, deren Mitglieder durch die selben gesellschaftlichen und historischen Ereignisse geprägt worden sind. Deshalb sind die verschiedenen Generationen durch unterschiedliche Einstellungen und Identitäten voneinander abgegrenzt (Bruch et al. 2010). Für diese Arbeit wurden, basierend auf der Generationeneinteilung von Bruch et al. (2010), Angehörige der Generationen Baby Boomer (die Geburtsjahrgänge zwischen ca. 1956 und 1965), Generation X (Geburtsjahrgänge ab ca. 1966 bis 1980) und Generation Y (Geburtsjahrgänge ab ca. 1981), ausgewählt.

Hinsichtlich der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien gibt es auch die Unterscheidung in „digital natives“ und „digital immigrants“ (Prensky 2001), um die Unterschiedlichkeit der Generationen im Zugang zu neuen Medien zu erklären.

Verschiedenen Phänomene, und das gilt auch für das Verhalten und die Einstellung zu IT Systemen, lassen sich nicht immer nur aufgrund des kalendarischen Alters erklären, weshalb in die Forschung das Konstrukt des kognitiven Alters einbezogen wird (Barak / Schiffman 1981). Das kognitive Alter beruht auf der Selbsteinschätzung des Individuums hinsichtlich seines Alters, wie er/sie aussieht, sich fühlt, wie er/sie Dinge tut und das Alter der Interessen, wobei sich Versuchspersonen meist jünger als ihr kalendarisches Alter einstufen. Weiters hängen altersstrukturelle Unterschiede im Hinblick auf IT nicht primär vom kalendarischen Alter ab, sondern werden auch von kontextuellen Einflussfaktoren geprägt (Rizzuto 2011).

Methodik

Als Methode wurde die Form der qualitativen Interviewstudie gewählt, da die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit altersstrukturellen Unterschieden bei computervermittelter Kommunikation ein relativ junges Forschungsgebiet darstellt (Flick 2013). Es wurden Experteninterviews (Gläser / Laudel 2009) mit 12 Frauen und 7 Männern der Generationen Baby Boomer (6 InterviewpartnerInnen), Generation X (6 InterviewpartnerInnen) und Generation Y (7 InterviewpartnerInnen) geführt, die in österreichischen Unternehmen mit computervermittelter Kommunikation arbeiten. Der Interviewleitfaden war in fünf Themenbereiche gegliedert, die sich an den Untersuchungsfragen orientierten. Es wurde gefragt, wie sich die Wahrnehmung, Einstellung zu und die Verwendung computervermittelter Kommunikation in den einzelnen Generationen darstellt. Weitere Themenbereiche waren die Gestaltung von sozialen Beziehungen und die Bewältigung der Belastungen, die mit computervermittelter Kommunikation einhergehen. Die Auswertung erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse, wobei die Technik der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015) zur Anwendung kam. Das Kategoriensystem wurde sowohl deduktiv aus der Theorie als auch induktiv aus den Leitfadenfragen entwickelt, sodass sich 7 Hauptkategorien und 22 Subkategorien bildeten.

Ergebnisse

Computervermittelte Kommunikation hat für alle Befragten über alle Generationen hinweg eine große Bedeutung und es wird klar erkannt, dass es sich dabei um eine zweiseitige Angelegenheit handelt, die viele positive aber auch negative Aspekte mit sich bringt. Die Forschungsfrage „*Welche altersspezifischen Unterschiede treten in Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation auf?*“ lässt

sich dahingehend beantworten, dass es einzelne, jeweils in sehr speziellen Bereichen gelegene, alters-spezifische Unterschiede gibt. Im Bereich der Wahrnehmung wird von den Angehörigen der Generationen X und Y mehrheitlich eine Veränderung der sozialen Beziehungen und Interaktionen durch den Einsatz computervermittelter Kommunikation bemerkt, dies wird bei der Generation der Baby Boomer nicht so eindeutig wahrgenommen. Die Unterschiede im Bereich der Einstellung zur computervermittelten Kommunikation liegen darin, dass die Schnelligkeit der Kommunikation von den Angehörigen der Generation Y durchwegs positiv bewertet wird, von den Generationen X und Baby Boomer jedoch zweischneidig gesehen wird. Ebenso wird Multitasking nur von einem Teil der Befragten der Generation Baby Boomer betrieben und von diesen mehrheitlich als stressig empfunden, während alle Befragten der Generation X und Generation Y Multitasking betreiben und dies nicht als Herausforderung gesehen wird. Ein weiterer Unterschied im Bereich der Einstellung zur computervermittelten Kommunikation besteht darin, dass die Befragten der Generation X und Generation Baby Boomer aus Zeit- und Effizienzgründen rascher Hilfe bei IT Problemen in Anspruch nehmen, als dies bei den Befragten der Generation Y der Fall ist.

Hinsichtlich der Verwendung computervermittelter Kommunikation ist E-Mail das meistverwendete und bevorzugte Medium, aber auch das Telefon, meist in Form von Smartphones, hat noch immer große Bedeutung. Unterschiede zwischen den Generationen zeigen sich dabei in der Übermittlung von positiven/negativen Nachrichten. Während die Befragten der Generation Baby Boomer dabei keinen Unterschied hinsichtlich der Wahl des Mediums machen, sowohl positive als auch negative Nachrichten werden auf dieselbe Art und Weise übermittelt, kommen bei den Befragten der anderen beiden Generationen sehr wohl verschiedene Strategien zur Anwendung, je nachdem ob es sich um positive oder negative Inhalte handelt. So bevorzugen beispielsweise einige Personen der Generation X und Generation Y negative Nachrichten schriftlich zu übermitteln, während positive Nachrichten gerne Face-to-Face oder per Telefon übermittelt werden.

Im Bereich der Verwendung computervermittelter Kommunikation zeigte sich, dass alle Befragten der Generation X die Möglichkeiten computervermittelter Kommunikation zur Verbesserung ihrer Work-Life Balance benutzen, während dies bei den Angehörigen der Generation Baby Boomer und Generation Y nicht durchwegs der Fall ist. Auch gibt es in diesen beiden Gruppen Personen, die eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben bevorzugen.

In Zusammenhang mit computervermittelter Kommunikation konnten keine altersspezifischen Unterschiede im Aufbau von sozialen Beziehungen festgestellt werden, Befragte aller drei Generationen finden, dass sich Beziehung und Vertrauen auch mittels der computervermittelten Kommunikation aufbauen und aufrechterhalten lassen.

Keine spezifischen Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Bewältigung der Belastungen, die durch computervermittelte Kommunikation entstehen. E-Mail Overload ist über alle Generationen hinweg die größte Belastung (E-Mail ist allerdings auch das meist verwendete Medium) und erzeugt den meisten Druck. Als Bewältigungsstrategien werden von allen Befragten Selbstdisziplin, Prioritäten setzen, sich nicht unter Druck setzen lassen sowie den Computer und das Smartphone abdrehen, genannt.

Conclusio und Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse lassen keine eindeutigen, altersspezifischen Unterschiede erkennen und weit verbreitete Stereotype hinsichtlich Alter und Technologienutzung werden nicht bestätigt. Dies legt die Vermutung nahe, dass Unterschiede in der Persönlichkeit und im organisationalen Umfeld weit stärkeren Einfluss darauf haben, als das kalendarische Alter einer Person.

Unabhängig von der Generationenzugehörigkeit besteht das Bedürfnis nach konkreten Strategien im Umgang mit Online Verfügbarkeit und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten. Diese sollten teamintern oder sogar unternehmensintern vereinbart und klar kommuniziert werden, wobei den Führungskräften dabei eine große Verantwortung als Role-Model zukommt. Bessere Information über geplante IT Einführungen und Schulungsmaßnahmen werden von allen Generationen gewünscht.

Gezielt eingesetzt, sollte Diversity Management vor allem der Stereotypenbildung hinsichtlich Alter und Kompetenz im Umgang mit neuen Technologien entgegenwirken und die Entstehung eines „Grey Digital Divide“ (Friedberg, 2003) verhindern. Der Ausdruck des „Grey Digital Divide“ bezeichnet dabei die digitale Spaltung, die entsteht, indem die Schere zwischen den aktuellen und den notwendigen IT Kenntnissen bei älteren MitarbeiterInnen, sowie die Schere zwischen Technologiezugang und –verwendung zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen, immer weiter aufgeht. Es soll auch sichergestellt werden, dass Fortbildungsmaßnahmen für alle Generationen verfügbar gemacht werden und keine Altersgruppe davon ausgeschlossen wird.

Als weitere Maßnahme könnten bewusst altersgemischte Teams gebildet werden, um den, mitunter unkonventionellen, Zugang zu Themen der jüngeren Generation, mit dem Erfahrungswissen der älteren zu kombinieren. Durch Reverse Mentoring könnten die Angehörigen der jungen Generation die Älteren im Bereich der neuen Technologien unterstützen und auf dem Laufenden halten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Telearbeit nicht nur Eltern anzubieten, sondern auch für ältere MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen, um etwaige Betreuungspflichten oder gesundheitliche Voraussetzungen besser mit einer Berufstätigkeit verbinden zu können.

Der Einsatz dieser Maßnahmen im Zuge von Diversity Management ermöglicht es, die Vorteile der Generationenvielfalt im Unternehmen positiv zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Bailey, Diane E./Kurland, Nancy B. (2002): A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In: Journal of Organizational Behavior, 23, 383-400.

Bandura, Albert (1977): Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review, 84, 2,191-215.

Barak, Benny/Schiffman, Leon G. (1981): Cognitive Age: a non chronological age variable. In: Advances in Consumer Research, Volume 8, 602-606. <http://acrwebsite.org/volumes/5867/volumes/v08/NA-08> (10.4.2015)

Beck, Klaus (2014): Soziologie der Online-Kommunikation. Wiesbaden: Springer.

Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.

Dabbish, Laura A./Kraut, Robert E. (2006): Email Overload at Work: An Analysis of Factors Associated with Email Strain. In: CSCW '06 Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work, November 4-8, 2006, Banff, Alberta, Canada, 431-440.

Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1984): Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organisation Design. In: Research in Organizational Behavior, 6, 191-233.

Davis, Fred D. (1986): A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. Unpublished doctoral dissertation. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_technology_acceptance_model_for_empirically_testing_new_end-user_information_systems__theory_and_results_ (19.7.2015)

Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg., 2013): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Friedberg, Leora (2003): The impact of the technological change on older workers: Evidence from data on computer use. In: Industrial and Labor Relations Review, 56, 511-529.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Golden, Timothy D.(2006): Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. In: Journal of vocational Behavior, 69, 176-187.

Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (2004): Neue Medien und Arbeitswelt – zur Einführung. In: Hirschfelder, Gunther / Huber, Birgit (Hg.): Die Virtualisierung der Arbeit: zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 11-27.

Hofmann, Roswitha (2012): Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas WUV, 23-51.

Hwang, Yoosun (2011): Is communication still good for interpersonal media? Mobile phone and instant messenger. In: Computers in Human Behavior, 27, 924-934.

Jarvenpaa, Sirkka L./Leidner, Dorothy E. (1999): Communication and trust in global virtual teams. In: Organizational Science, 10, 6, 761-815.

Kiesler, Sara/Siegel, Jane/McGuire, Timothy W. (1984): Social psychological aspects of computer-mediated communication. In: American Psychologist, 39, 1123-1134.

Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Kuhn-Fleuchaus, Christine/Bambach Marco (2007): Diversity-Management - Unsichtbare Potentiale fördern. Stuttgart: Steinbeis Edition.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.

Misoch, Sabina (2006): Online-Kommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft m.b.H.

Piltz, Christin/Borger, Bettina (2007): Business Case. In: Vedder, Günther / Reuter, Julia (Hg.): Glossar Diversity Management und Work-Life-Balance. Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 9. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (7.4.2015)

Rizzuto, Tracey E. (2011): Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter? In: Computers in Human Behavior, 27, 1612-1620.

Sepehri, Peyvand (1999): Managing Diversity – Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, 5, 18-21.

Sharit, Joseph/Czaja, Sara J. /Hernandez, Mario A./ Nair, Sankaran N. (2009): The employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study. In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 19, 5, 457-477.

Short, John/Williams, Ederyn/Christie, Bruce (1976): The social psychology of telecommunications. London: Wiley.

Walther, Joseph Bart (2010): Computer Mediated Communication. In: Berger, Charles R./ Roloff, Michael E./ Roskos-Ewoldsen, David R. (Hg.): The Handbook of Communication Science. Los Angeles: SAGE, 489-505.