



Erasmus+

InCounselling The InCounselling logo, consisting of the word "InCounselling" in a teal, sans-serif font, followed by a circular graphic containing the text "50+" in orange and white.

MODUL 4

Organisations- verhalten 50+

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, Strategien in Bezug auf Organisationsstrukturen, Leistungsmessung und Führungsverhalten abzuleiten, sowie die Integration von Mitarbeitern 50+, Übergangsarbeitern und Arbeitslosen 50+ zu fördern.

Sie lernen etwas über:

- Die wichtigsten theoretischen Aspekte der Organisationskultur, Motivation und Führung.
- Möglichkeiten und Probleme, das Organisationsverhalten zu beeinflussen.
- Motivation und andere Verhaltensaspekte einer bestimmten Gruppe und/oder Organisation.
- Es ist geplant, die Mitarbeiter 50+, die Mitarbeiter im Übergang und die Arbeitslosen 50+ in die Unternehmenskultur zu integrieren.
- Strukturen und Instrumente zur Motivation von Mitarbeitern 50+, von Mitarbeitern im Wandel und von Arbeitslosen 50+ für weitere Arbeit und Lernen.

Überblick

1. Organisations- oder Unternehmenskultur

- 1,1. Funktionen und Arten der Organisationskultur
- 1,2. Interne Integration - Zusammenarbeit mit Personen 50+
- 1,3. Sub-Kulturen und Generationsunterschiede
- 1,4. Psychologischer Vertrag

2. Motivation

- 2,1. Definition von Motivation
- 2.2. Motivationstheorien
 - 2.2.1. Inhaltliche Theorien der Motivation
 - 2.2.2. Verarbeitungstheorien von Motivation
- 2.3. Motivation älterer Erwachsener

3. Führung

- 3.1. Definition von „Führung“
- 3.2. Führungsstile
- 3.3. Führungsstil für Mitarbeiter 50+

4. Leistungsbewertung und Vergütungssystem

- 4.1. Leistungsbewertung bei älteren Mitarbeitern
- 4.2. Vergütungssystem für ältere Mitarbeiter

1. Organisations- oder Unternehmenskultur

- Organisations- oder Unternehmenskultur kann als ein Muster von **Werten, Normen, Überzeugungen, Einstellungen und Annahmen** definiert werden, das die Verhaltensweisen von Menschen und die Durchführung von Dingen beeinflusst (Armstrong, 2006) oder das Verhalten von Organisationsmitgliedern bestimmt (Schermerhorn et al., 2012).
- Sie ist für jede Organisation einzigartig.
- Sie war im Fokus vieler Forscher, Theoretiker und Praktiker.
- Merkmale der Organisationskultur (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - Auswirkungen auf die Motivation, Zufriedenheit und die Fluktuation der Mitarbeiter,
 - Quelle des Wettbewerbsvorteils und
 - Managementeinflusses.



1.1 Funktionen der Organisationskultur

Äußere Anpassung - Was muss wie erreicht werden?

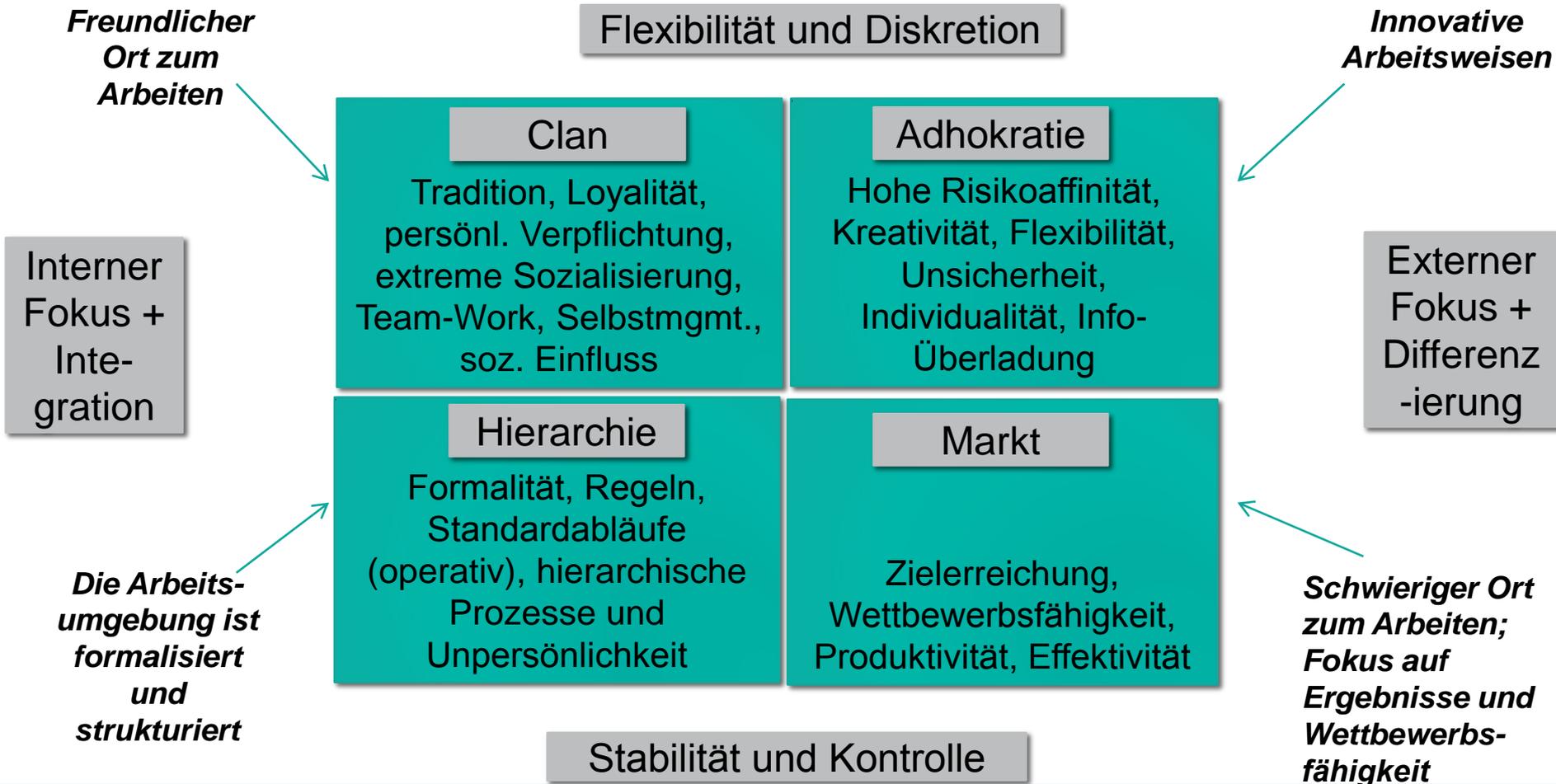
- Wege zur Zielerreichung, zu erfüllende Aufgaben, Methoden zur Erreichung der Ziele und Methoden zur Bewältigung von Erfolg und Misserfolg;
- die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Organisation gegenüber Außenstehenden präsentieren, z. B. indem Sie Positives hervorheben;
- beschäftigt sich mit entscheidenden organisatorischen Aspekten wie Mission, Strategie und Zielen, gefolgt von Bewertungen und Korrekturen.

Interne Integration - Wie lösen Mitglieder Probleme im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit?

- Etablierung einer einzigartigen Identität;
- Entscheidung, wer Mitglied der Gruppe ist und wer nicht;
- Entwickeln eines informellen Verständnisses für akzeptables und inakzeptables Verhalten sowie Unterscheidung von Freunden und Feinden;
- Entwickeln einer gemeinsamen Identität und einer kollektiven Verpflichtung.

(Schermerhorn et al., 2012)

1.1 Arten der Organisationskultur



1.2 Interne Integration (Zusammenarbeiten mit 50+)

- Mitarbeiter50+
 - Betonen Sie nachdrücklich die interne Integration
 - Sie sind sehr engagiert
 - Ein hohes Maß an organisatorischer Identität ausdrücken
 - Haben sich bereits bewährt
 - Sollten als eine wertvolle Ressource für Neuankömmlinge betrachtet werden
 - Ihre KSA's (knowledge, skills and abilities = Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) sind sehr wertvoll für die Betreuung jüngerer Menschen.
 - Sollten in die Entscheidungsfindung einbezogen werden
 - Sollten flexible Arbeitszeiten, reduzierte Arbeitsumfang, Teilzeitarbeit oder Jobsharing angeboten bekommen
 - Sind widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen
 - Angebot von „Reverse Mentoring“



1.3 Subkulturen

- Subkulturen basieren auf **Werten, die** eher von einer Gruppe geteilt werden, als von einer Gesamtorganisation (Hitt et al., 2011, S. 469).
- Subkulturen werden innerhalb von Organisationen gebildet, weil ihre Mitglieder häufiger mit Personen in **Kontakt treten** als mit anderen Personen in der Organisation.
- Die Anwesenheit von **Subkulturen kann die Entwicklung und Verwaltung der Organisationskultur erschweren.**
- Starke Subkulturen finden sich häufig in Arbeitsgruppen, Teams und spezialisierten Projektgruppen. (leitende Angestellte, technische und professionelle Mitarbeiter, Top-Management).
- Subkultur kann als Ergebnis einiger anderer Aspekte entstehen, wie z. B. **Geschlecht, Ethnie, Generation, Bildung, Religion, Familienstand** oder lokale Ähnlichkeiten (Schemerhorn et al., 2012).



1.3 Generationsunterschiede

- Generationsunterschiede können für die Bildung von unterschiedlichen Subkulturen innerhalb einer Organisation wichtig sein. Jede Generation charakterisiert sich mit unterschiedlichen Eigenschaften.
- Am heutigen Arbeitsplatz sind die häufigsten Generationen die **jüngeren Baby-Boomer** (geb. 1955-1964), **Generation X** (geb. 1965-1981) und **Millennials oder Generation Y** (geb. 1982-2000) (Slocum und Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten, Ethiken und Kommunikationsfähigkeiten.
- Durch die unterschiedlichen Generationen innerhalb einer Organisation, insbesondere durch **die Nutzung verschiedener Aspekte der Technologie**, wird es notwendig sein, verschiedene Schulungen zu erstellen und anzubieten, um die Bedürfnisse und Unterschiede dieser Mitarbeiter-Gruppen zu adressieren.
- Die Ergebnisse der von Moss and Martins (2014) durchgeführten Studie zeigen, dass es signifikante Unterschiede in der Art und Weise gibt, in der Generationen bestimmte Dimensionen der Organisationskultur betrachten. Dabei werden **Generation X als eher zynisch** und **Generation Y als positiver, optimistischer oder sogar idealistisch**, charakterisiert.

Übung 1.

- Das Kulturquiz: Wie hoch ist die Punktzahl Ihres Unternehmens?
 - Beantworten Sie die Fragen im Arbeitsheft.
 - Finden Sie Ihre Punktzahl heraus!

- Fragen für die Diskussion:
 - Vergleichen und diskutieren Sie Ihre Punktzahl mit der Punktzahl anderer Teilnehmer.
 - Sind Sie mit Ihrer Punktzahl zufrieden / von ihr überrascht?
 - Was glauben Sie, welche Organisationsart haben Sie, gemäß CVF?

2. Motivation



- **Motivation** ist definiert als Kräfte innerhalb eines Individuums, unter Berücksichtigung der Richtung, des Niveaus und der Persistenz einer Person am Arbeitsplatz.
 - **Richtung** bezieht sich auf die Wahl eines Individuums, wenn ihm eine Anzahl möglicher Alternativen präsentiert wird (z. B. ob Qualität, Quantität oder beides bei der Arbeit verfolgt werden soll).
 - **Niveau** bezieht sich auf den Einsatz, den eine Person zeigt (z. B. sehr viel oder sehr wenig).
 - **Persistenz** bezieht sich auf die Zeitdauer, die eine Person für eine bestimmte Aktion aufwendet (z. B. weiter versuchen oder aufzugeben, wenn etwas schwierig zu erreichen ist) (Schermerhorn et al., 2012).
- Mehrere Theorien bieten Motivationserklärungen. Die meisten können in zwei Gruppen unterteilt werden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien.
- Wichtige **inhaltliche Theorien** sind: Hierarchie der Bedarfstheorie, erworbene Bedarfstheorie und Zwei-Faktor-Theorie.
- Wichtige **Prozesstheorien** sind: Erwartungstheorie, Equity-Theorie und Zielsetzungstheorie.

Theorie der Hierarchie der Bedürfnisse

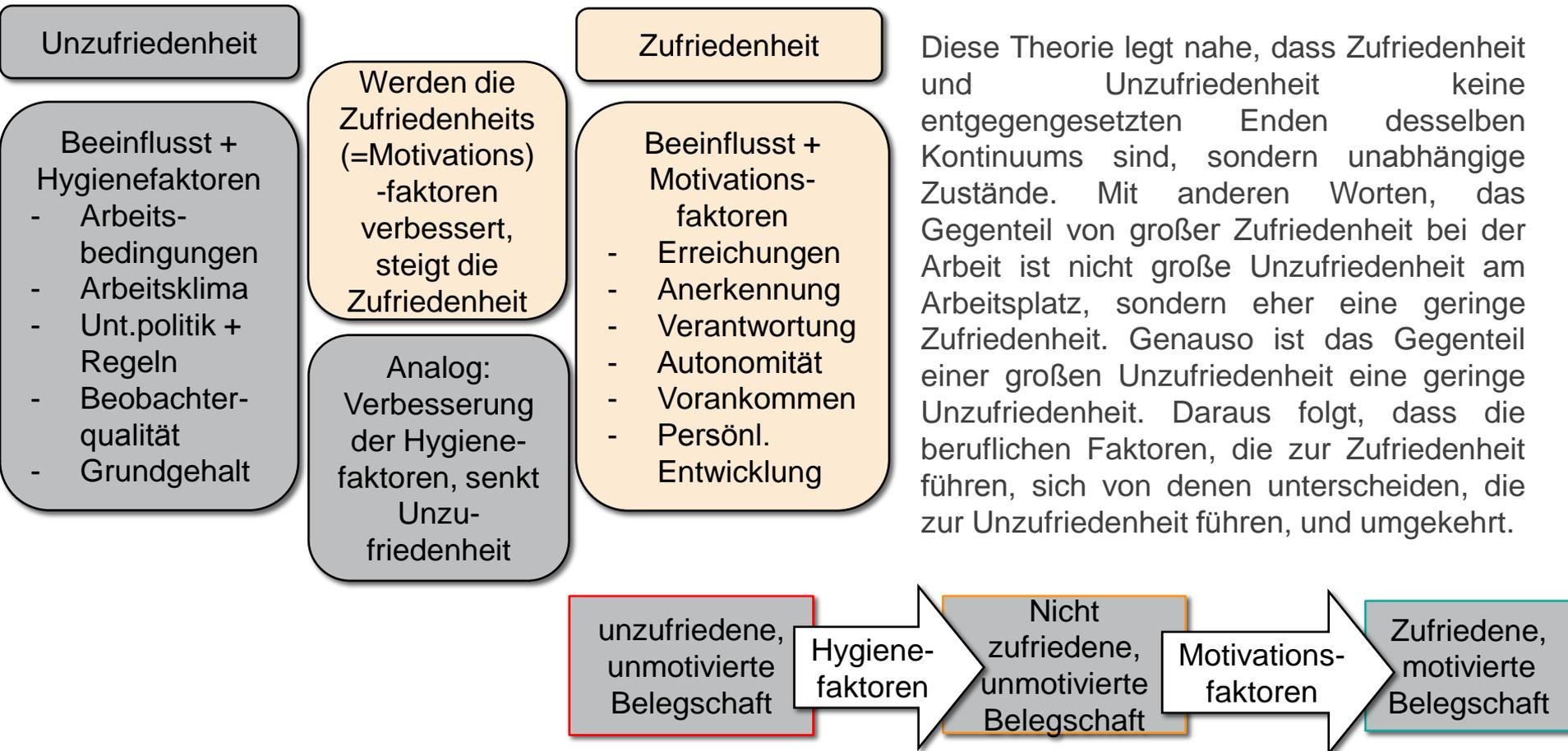
von Abraham Maslow

- Eine der beliebtesten Motivationstheorien.
- Laut Maslow werden Menschen von dem Wunsch motiviert, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen.
- Im Allgemeinen müssen untergeordnete Bedürfnisse im Wesentlichen erfüllt sein, bevor übergeordnete Bedürfnisse wichtig werden.



Zwei-Faktoren-Theorie

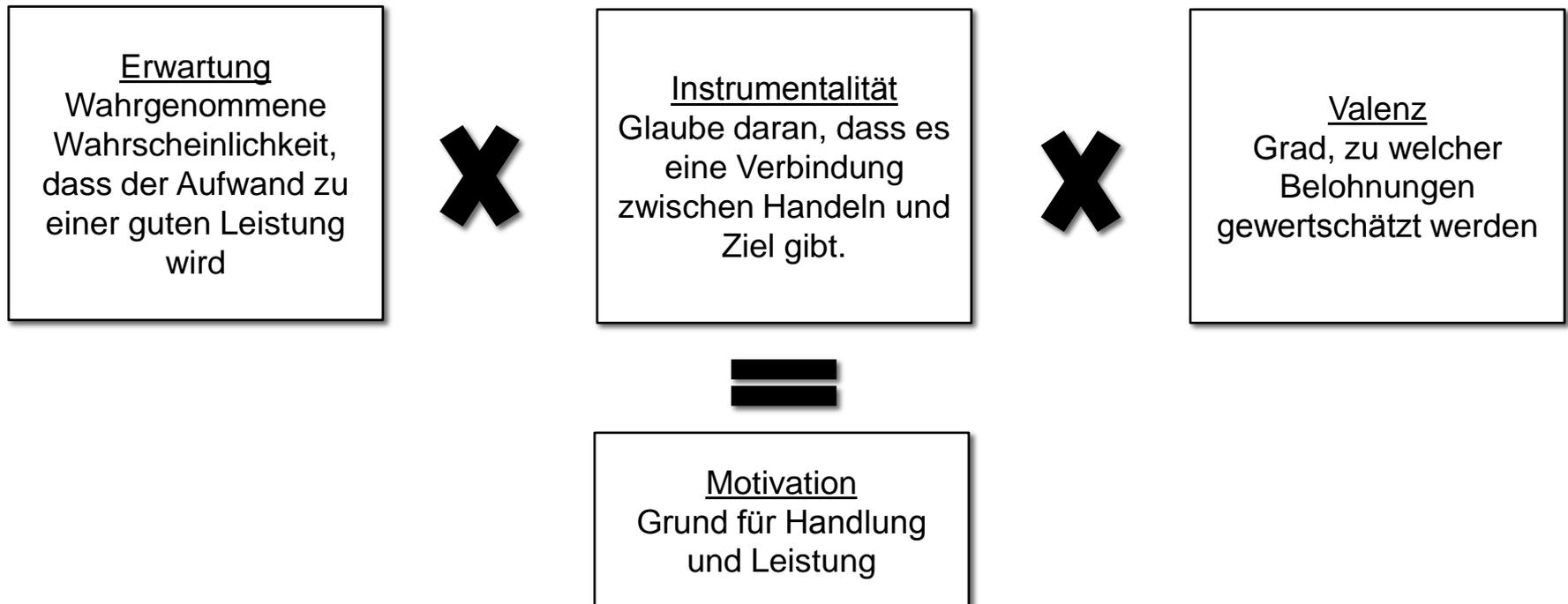
von Frederick Herzberg



Erwartungstheorie

von Victor Vroom

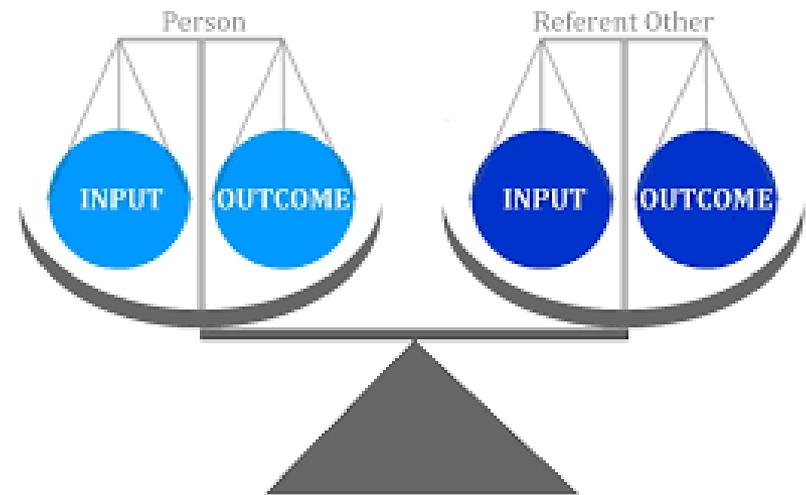
Die Motivation zur Arbeit hängt von dem Verhältnis zwischen den drei Erwartungsfaktoren ab.



Equity-Theorie

von John Adams

- Der Einzelne wird durch Fairness motiviert, und wenn er Ungleichheiten bei den Input- oder Output-Verhältnissen zwischen seiner selbst und seiner Referenzgruppe feststellt, wird er versuchen, seinen Input anzupassen, um seine wahrgenommene Fairness zu erreichen.
- Eine Person, die wahrnimmt, dass sie oder er im Vergleich zu anderen unfair behandelt wird, wird motiviert, auf eine Weise zu handeln, die die wahrgenommene Ungleichheit verringert, durch:
 - Änderung des Arbeitseinsatzes, indem er/sie sich weniger um die Arbeit kümmert;
 - Änderung der erhaltenen Anerkennung durch Bitten um eine bessere Behandlung;
 - Änderung der Vergleichspunkte, damit die Dinge besser erscheinen;
 - Veränderung der Situation durch Kündigung (Schermerhorn et al., 2012).



Zielsetzungstheorie

von Edwin Locke

- Grundvoraussetzung ist, dass Aufgaben und Ziele sehr motivierend sein können, wenn sie richtig festgelegt und gut verwaltet werden.
- Diese Theorie besagt, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele zusammen mit angemessenem Feedback zu einer höheren und besseren Aufgabenausführung beitragen.

Zielsetzung
Spezifisch
Messbar
Attainable, erreichbar
Relevant
Time-bound,
zeitgebunden



Übung 2.

Motivation von Erwachsenen50+

- Gemäß den vorgelegten Motivationstheorien, Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung:

Definieren Sie motivierende Faktoren, die für Mitarbeiter50+ und Arbeitssuchende50+ wichtig sein können.

3.1 Führung

- Die „Oxford English Dictionary“ definiert Führung als Maßnahmen, eine Gruppe von Menschen oder eine Organisation anzuleiten, oder die Fähigkeit, dies zu tun.
- Daft und Marcic (2001, S.168) stellten fest, dass Führung dazu dient, Mitarbeiter zu motivieren, neue Verhaltensweisen anzunehmen und bei einigen Strategien neue Werte und Einstellungen zu vermitteln.
- House et al. (2004, S. 15) betrachten Führung als die Fähigkeit eines Einzelnen, andere (seine Anhänger) zu beeinflussen, zu motivieren und dazu zu befähigen, einen Beitrag zur Wirksamkeit und zum Erfolg der Organisation zu leisten, derer sie angehören.
- Führung ist ein Prozess, in dem andere beeinflusst werden und ein Prozess, innerhalb dessen individuelle und kollektive Bemühungen ermöglicht werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Yukl, 2006).
- Führung ist ein Prozess sozialen Einflusses, bei dem der Führende die freiwillige Beteiligung von Untergebenen anstrebt, um Organisationsziele zu erreichen (Omolayo, 2007).
- Führung ist der Prozess, andere dazu zu inspirieren, hart zu arbeiten, um wichtige Aufgaben zu erfüllen. (Schermerhorn, 2008).

3.1 Führung

Alle Definitionen von Führung haben vier Gemeinsamkeiten:

- Führung ist ein Prozess zwischen einem Führer und Anhängern;
- Führung beinhaltet sozialen Einfluss;
- Führung findet auf mehreren Ebenen in einer Organisation statt (Führung umfasst Mentoring, Coaching, Inspiration und Motivation auf individueller Ebene; Führungskräfte bilden Teams, schaffen Zusammenhalt und lösen Konflikte auf Gruppenebene; schließlich schaffen Führungspersönlichkeiten Kultur und bewirken organisatorische Veränderungen);
- Führung konzentriert sich auf die Erreichung von Zielen.

(Northouse, 2007)

3.2 Führungsstile

- Führungsstil ist die Art und Weise, wie man Richtung gibt, Pläne umsetzt und Menschen motiviert.
- Der von Einzelnen verwendete Stil basiert auf einer Kombination ihrer **Überzeugungen**, **Werte** und **Präferenzen** sowie der **Organisationskultur** und -normen, die einige Stile fördern und andere ablehnen.
- Man kann also sagen, dass es so viele Führungsstile gibt, wie es Führungskräfte gibt.

3.2 Lewins Führungsstil

Autoritär

Autoritäre Führer sind direkt und kontrollieren Tätigkeiten ohne bedeutungsvolle Teilnahme am Team.

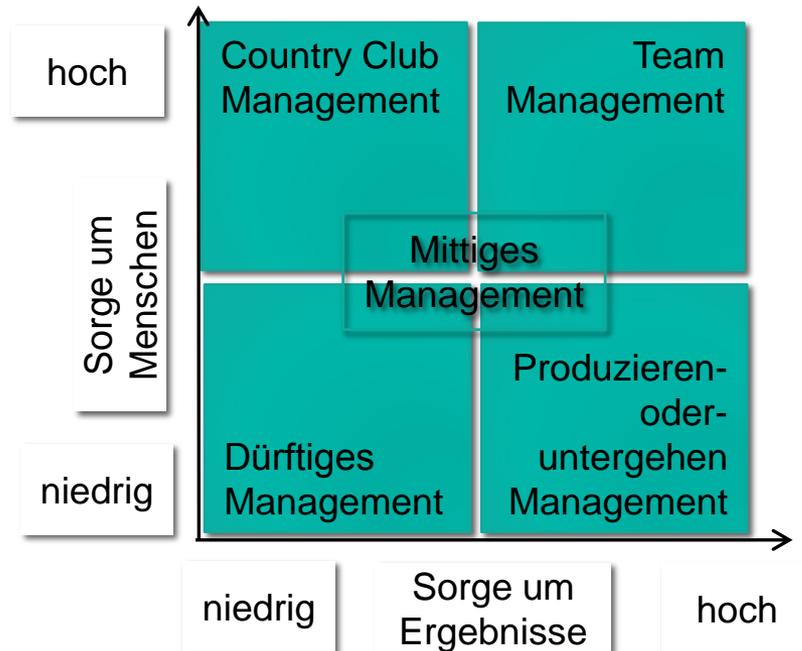
Partizipativ

Partizipative Führer ermutigen die Gruppenmitglieder teilzunehmen, aber behalten sich vor endgültige Entscheidungen zu treffen

Delegativ

Delegative Führer, auch laissez-faire genannt, geben den Gruppenmitgliedern keine oder nur wenig Führung

3.2 Das Blake Mouton Management-Raster



3.2 Likerts Führungsstil

Ausbeuterisch autoritär

- Basiert auf einseitiger Kommunikation
- Entscheidungsfindung ist zentralisiert
- Basiert auf Drohung und Angst

Wohlwollend autoritär

- Es gibt einseitige Kommunikation
- Entscheidungsfindung ist zentralisiert
- Basiert auf Be- bzw. Entlohnung

Beratende Führung

- Es gibt zweiseitige Kommunikation, aber Kommunikation nach oben ist begrenzt
- Basiert auf angemessene Ent- bzw. Belohnung
- Entscheidungsfindung ist begrenzt und dezentralisiert

Beteiligende Führung

- Dieser Stil basiert auf Gruppenbeteiligung
- Es gibt eine zweiseitige Kommunikation
- Entscheidungsfindung ist dezentralisiert

Quelle: Likert's 1967 leadership style

3.2 Transaktionales VS - formale Führung

Transaktionale Führung	Transformative Führung
Der Leitung ist die Verbindung zwischen Aufwand und Belohnung bewusst	Die Leitung weckt Emotionen in ihren Mitgliedern, um sie zu motivieren und in der Organisation zu handeln (Austausch-Beziehung)
Die Leitung reagiert auf Anliegen; ihre Hauptorientierung gilt aktuellen Anliegen	Die Leitung ist proaktiv und verfasst neue Erwartungen gegenüber seiner Mitglieder
Die Leitung bezieht sich auf gängige Anreize, Belohnung, Bestrafung und Sanktionen um ihre Mitglieder zu kontrollieren	Die Leitung zeichnet sich durch seine Inspirationskapazität und individuelle Berücksichtigung aus, sowie intellektuelle Stimulation und idealer Einfluss
Die Leitung motiviert ihre Mitglieder Ziele zu setzen, und versprechen Belohnung für erwünschte Handlungen und Leistungen	Die Leitung schafft Lernmöglichkeiten für die Mitglieder, welche sie motiviert und stimuliert, auch um Probleme zu lösen
Die Leitung ist abhängig von der Macht des Vorgesetzten, um die Unterstellten für die Vereinbarung erfolgreich fertigzustellen	Die Leitung hat gute Visionen, rhetorische und Führungs-fähigkeiten, um emotionale Bindungen zwischen den Mitgliedern zu schaffen
Die Leitung nutzt oft technisches Wissen um Wandel bzw. den Veränderungsprozess festzulegen	Die Leitung sucht nach anpassungsfähigen Lösungen, um Herz und Verstand vom Veränderungsprozess zu begeistern

3.2 Führungsstil für Mitarbeiter50+

Charakteristika der Mitarbeiter50+ sollten für die Wahl eines geeigneten Führungsstils beachtet werden (Yu & Miller, 2005):

Arbeitswerte	Arbeitseinstellungen	Arbeitserwartungen
Hart arbeiten	Beförderung	Vergütung in Form von Geld & Anerkennung
Loyalität gegenüber dem Mitarbeiter	Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	Arbeitsplatzsicherheit
Teamarbeit	Balance zwischen Arbeit und Familie	Liberal
Befehlskette	Beständigkeit und Rhythmus	Gefühl des Anspruchs Äußerst
Wunsch an das Management	Formalität	wettbewerbsorientierte Arbeit
Technische Herausforderungen	Engagement	Sukzessive Förderung
	Korporative Bevormundung	Autorität Mitarbeiter

Übung 3.

Diskussion.

1. Beschreiben Sie einen geeigneten Führungsstil für Mitarbeiter50+, der auf individuellen Arbeitseigenschaften basiert.
2. Gibt es eine Verbindung zwischen motivierenden Faktoren und dem Führungsstil für Mitarbeiter50+?
3. Sollten motivierende Faktoren in der Wahl des Führungsstils inbegriffen sein und auf welche Art und Weise?

4.1 Leistungsbewertung für Mitarbeiter50+

- Ein Arbeitgeber muss abschätzen, ob es vorteilhafter ist, **das Leistungssystem anzupassen** oder ob sich der Arbeitnehmer anpassen soll (Bird, 2014).
- Ältere Arbeitnehmer sollten **faire** Leistungsstandards erhalten. Die Leistungsziele für ältere Mitarbeiter können nicht immer unter den gleichen Bedingungen angewendet werden und können durch das **Alter des Mitarbeiters** beeinflusst werden.
- Ältere Arbeitnehmer sind genauso **motiviert** wie jüngere Arbeitnehmer; **beschäftigen sich** bewusster mit der Ausführung; sollten die **gleichen Möglichkeiten** haben, zur Zielerreichung beizutragen; sollten **Zugang zu Weiterbildung** haben; Möglichkeit **altersgemischter Arbeitsteams** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

4.2 Belohnungssystem für Mitarbeiter50+

- Eine Belohnung wird vom Empfänger als wünschenswerter Anreiz empfunden und als Folge einer Aktion zugestanden. Um einen Anreiz als positiv wahrzunehmen, muss die Belohnung die Bedürfnisse eines Empfängers erfüllen.
- Da jeder Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse hat, gibt es keine generelle Wunschbelohnung für alle Mitarbeiter.
- Um ein motivierendes Belohnungssystem zu entwickeln, sollte ein hohes Maß an intrinsischer Entschädigung mit traditionellen Maßnahmen der extrinsischen Entschädigung kombiniert werden (McCoy, 2012).
- Zuzüglich zu monetärer Belohnung, verlangen Mitarbeiter zunehmend verschiedenartige Belohnungen und die Wahl der Belohnung.

Übung 4. Diskussion

Welche Vergütungen würden Sie in einen Cafeteria-Leistungsplan für Mitarbeiter50+ einschließen?

Zusammenfassung

- PM 1: Organisationskultur im Sinne der Integration älterer Mitarbeiter in die Belegschaft aufgrund von Generationsunterschieden.
- PM 2: Angemessene Führungsstile für ältere Mitarbeiter entsprechend ihrer Charakteristika.
- Rat 1: Wahl der richtigen Motivation aufgrund von Motivationstheorien und Bedürfnissen älterer Mitarbeiter.
- Rat 2: Wichtige Belohnungselemente für ältere Mitarbeiter aufgrund ihres Alters.

Literatur I

- Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, S. 522-436.
- Armstrong, M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management*, 10. Auflage, Kogan Page, London, Philadelphia.
- Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organisation and Management*, Vol. 22, Nr. 5, S. 496-509.
- Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, Vol. 15, NR. 1, S. 4-19.
- Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, verfügbar unter <https://www.coxandpalmerlaw.com/en/home/publications/performance-management-of-older-workers.aspx>.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961): *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co., available on https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm (10. 01. 2018.).
- BPR-Begriffsglossar verfügbar unter <https://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm> (18. 01.2018.).
- Daft, R. L., Marcic, D. (2001): *Understanding Management*, Thompson Learning.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DuBrin A. J. (2001): *Leadership: Research findings, practice and skills*, 3rded., Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): *Primal Leadership*, HBS Press, available on <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018.)

Literatur II

- Herzberg, F., Mausner, B., B. Synderman, B. (1967): The Motivation to Work, Wiley, New York.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. and Nazroo, J. (2003): Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. Ageing & Society, Vol. 23, S. 761-78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. und Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, 3. Auflage, John Wiley & Sons, Inc, Asia.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Leadership, Culture, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004): Aging, adult development and work motivation. Academy of Management Review, Vol. 29, Nr. 3, S. 440-58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospektive Diplomarbeiten und Dissertationen. 11540. Staatsuniversität Iowa, Digital Repository, verfügbar unter <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018.)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, Nr.4, S. 364-394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, ¹⁰. Auflage, McGraw-Hill Irwin, New York, S. 462.
- Leviatan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. Canadian Journal of Community Mental Health, Vol. 11, S. 49-64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climate. Journal of Social Psychology, 10, S. 271-301. available on <http://mbacaribbean.org/index.php/Lernziele/Lernziele-Student> (12.01.2018).

Literatur I II

- Likert, R. L. (1967): The Human Organisations, McGraw-Hill Book Company, New York, taken [from http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/](http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/) Lernziele-Stylist (10. 01. 2018.)
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): Goal Setting: A Motivational Technique That Works!, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. Engineering Management Journal, Vol. 14, Nr. 3, S. 3-7.
- Lord, R.L. (2004): Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Maslow, A. H. (1965): Eupsychian Management, Irwin (Richard D.) Inc., U.S. and Maslow, A.H. (1970): Motivation and Personality, Harper&Row, New York.
- McCoy, T.J. (2012). Compensation and Motivation, Maximizing Employee Performance with Behaviour-Based Incentive Plans, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McGregor, D. (1996), Leadership and Motivation, MIT Press, Cambridge, MA.
- Moss, M. and Martins, N. (2014): Generation Sub-cultures: Generation Y a Sub-culture? Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, Nr. 21, S. 147-160.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, Nr. 2, S. 392-423.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, Personnel Psychology, Vol. 63, Nr. 3, S. 677-718.

Literatur IV

- Northouse, P. G. (2007): Leadership: Theory and Practice, 4. Auflage, Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Siehe auch bei Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10. Auflage, McGraw-Hill Irwin, New York, S. 462.
- O'Donnel, O. and Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin available at https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf (16.01.2018.).
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013): Transformational vs. Transactional Lernziele theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, 2(3), S. 355-361.
- Omolayo, B. (2007): Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organisations: A Case Study of Four Organisations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh e-Journal of Sociology, 4(2), S. 30-37. Siehe auch bei Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., (2014): Leadership Stylist, Advances in Management, Vol. 7(2), S. 57-62.
- Pejrova, I. (2014): Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. Working with older people, Vol. 18, Nr. 3, S. 152-160.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, 9. Auflage, Prentice- Hall, London.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. Journal of Organisational Behaviour, Vol. 21, S. 525-546.
- Schermerhorn J.R. (2008): Manangement 9. Auflage, John Wiley&Sons, New York.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour 12. Auflage, John Wiley&Sons, New York, S. 292.

Literatur V

- Seethalekshmi M.P. (2014): A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, Research & Post-Graduate Department of Commerce, Kuriakose Gregorios College, Pampady, Kottayam, available on <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018).
- Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences available at <http://sites.psu.edu/leadership/2015/04/23/organisational-culture-and-generational-differences/> (17.01.2018.)
- Slocum, J. W. und Hellriegel, D. (2011): Principles of Organisational Behaviour, 13. Auflage, South_Western Cengage Learning, China.
- Stanov-Robnagel, C. (2012): Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology, Vol. 27, Nr. 5, S. 459-478.
- Topolšek, D. and Orthaber, S. (2011): Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. Research in logistics & productions, Vol. 1, Nr. 3, S. 187-201.
- Tropman, J. E. (2001). The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System, Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (1996): Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent, CapstonePublishing, Oxford.
- Übius, Ü. and Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, Nr. 1 (61), S. 90-99.

Literatur VI

- Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. *Journal of management Development*, Vol. 34, Nr. 3, S. 352-372.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Warr, P. (2001): Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 16, S. 1-36.
- Yu, H-C; Miller, P. (2005): Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 26, Nr. 1, S. 35- 50.
- Yukl, G. (2006): *Leadership in Organisations*, 6. Auflage, Prentice Hall, New York.
- Zwick, T., Göbel, C. and Fries, J. (2013): Age- Differentiated Work Systems Enhance Productivity and Retention of Old Employees in Christopher Marc Schlick, Ekkehart Frieling, Jürgen Wegge *Age-Differentiated Work Systems*, Springer, Heidelberg, 25-44. available at www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf