



Organisationskultur als Arbeitsbelastung: Ihr Einfluss auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter

1	Einleitung	17
2	Definition zentraler Konstrukte	17
2.1	Organisationskultur	17
2.2	Belastung und Beanspruchung	18
3	Organisationskultur als Belastung bei der Arbeit	18
3.1	Merkmale der Organisation	18
3.2	Merkmale der Organisationskultur	18
3.3	Soziale Unterstützung und Handlungsspielraum	19
3.4	Hypothesen	19
4	Empirische Befunde	20
4.1	Methodisches Vorgehen	20
4.2	Ergebnisse im Überblick	20
4.3	Organisationskultur als indirekter Einflussfaktor	20
4.4	Organisationskultur als direkter Einflussfaktor	21
5	Fazit und Ausblick	21
6	Literaturverzeichnis	21

Sabrina Hase-Etzler & Ingela Jöns

1. Einleitung

Bei der Arbeit ist der Mensch vielfältigen Einflüssen ausgesetzt. Tätigkeit und Arbeitsumgebung fordern psychische und physische Reserven. Viele „Stakeholder“ der Prävention wie Gewerkschaften, Versicherungsträger oder Arbeitgeberverbände, aber auch die arbeitspsychologische Forschung haben es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, psychischen und physischen Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren auf den Grund zu gehen. Ziel ist es, ihre Wirkung mildern bzw. ihrer Entstehung vorbeugen zu können und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

Organisationskultur wird im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung neben Personalstruktur und Aufbau- / Ablauforganisation als Quelle von Beanspruchung diskutiert (Badura,

Ritter & Scherf, 1999). Zur empirischen Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge wurde durch eine Befragung (Hase, 2006) untersucht, inwiefern das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter durch die Organisationskultur beeinflusst wird. Außerdem wurde überprüft, ob Organisationskultur indirekt über die stressrelevanten Merkmale soziale Unterstützung und Handlungsspielraum auf das Beanspruchungserleben wirkt. Abbildung 1 zeigt das Untersuchungsmodell mit den überprüften Hypothesen. In den nächsten Abschnitten werden die einzelnen Konstrukte und ihre Zusammenhänge erläutert sowie die Hypothesen, das methodische Vorgehen und die Befunde dargestellt.

2 Definition zentraler Konstrukte

2.1 Organisationskultur

Organisationskultur ist ein Konstrukt, das vor allem im betriebswirt-

schaftlichen Kontext zur Beschreibung gewachsener „weicher“ Faktoren in Organisationen herangezogen wird. Organisationskultur ist die Summe von gemeinsamen Vorstellungen der Organisationsmitglieder über die Organisation und kann sich im Verhalten der Mitglieder zeigen. Organisationskultur beinhaltet in drei Ebenen unbewusste und unausgesprochene Grundannahmen, öffentlich propagierte Werte sowie sichtbare Strukturen und Prozesse (Schein, 2003). Sie erfüllt innerhalb der Organisation bestimmte Funktionen wie z. B. Orientierung und Sinngebung (Rohloff, 1994) und ist veränderbar (Sackmann, 2002).

Verschiedene Typologien und Beschreibungsdimensionen wurden zur Identifizierung von Organisationskultur entwickelt (z. B. Deal & Kennedy, 1982; Pümpin, 1984; Hofstede, Neujen, Ohavy & Sanders, 1990). Für die vorliegende Untersuchung wurden die Aspekte Strategie, Struktur und Interaktion herangezogen, die je nach Beschaffenheit die individuelle Kultur einer Organisation charakterisieren (Jöns, Hodapp

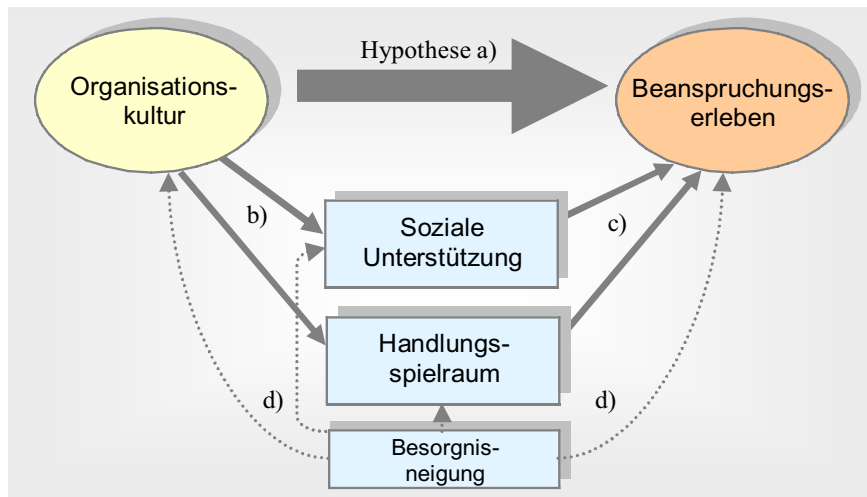


Abbildung 1: Untersuchungsmodell zum Einfluss der Organisationskultur (mit den Hypothesen a bis d)

& Weiss, 2005). In Abbildung 2 sind die untersuchten Aspekte der Organisationskultur dargestellt.

2.2 Belastung und Beanspruchung

Beanspruchungserleben ist die subjektive psychische Komponente der Beanspruchung, welche im „Stress“-Geschehen eine wichtige Rolle spielt. Menschen reagieren auf von außen wirkende Belastungen, wie z. B. Lärm, Zeitdruck oder Konflikte in sehr unterschiedlichem Ausmaß mit psychischen und physischen Veränderungen – mit Beanspruchung: Das Herz schlägt schneller, die Atemfrequenz steigt, die Anspannung wächst und man ist gereizt (Bamberg, Busch & Ducki, 2003). Emotionen, Gedanken und Verhalten gehen mit diesen Veränderungen einher. Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept (Rohmert, 1984; Luczak & Roh-

mert, 1997) beschreibt Beanspruchung als Reaktion des Menschen auf Belastungen. Andauernde Beanspruchung kann positive und negative Folgen nach sich ziehen. Die Beanspruchungsfolgen können sich sowohl negativ als auch positiv auf die Gesundheit auswirken (Rohmert & Rutenfranz, 1984) und selbst wiederum Belastungen darstellen. Die hier betrachteten Aspekte des Beanspruchungserlebens sind in Abbildung 3 beschrieben.

3 Organisationskultur als Belastung bei der Arbeit

3.1 Merkmale der Organisation

Organisationsbezogene Merkmale stehen in empirischem Zusammenhang mit Variablen der Gesundheit, die ergän-

zend zur Abwesenheit von Krankheit gemäß der WHO-Definition (WHO, 1986) als körperliches und psychisches Wohlbefinden sowie Zufriedenheit verstanden wird. Information und Beteiligung, offene Kommunikation und Konfliktbewältigung, Vorgesetztenverhalten korrelieren negativ mit psychischen Befindensbeeinträchtigungen, somatischen Beschwerden und psychischer Erschöpfung (Ducki, 2000). Geringe Information und Beteiligung der Mitarbeiter, fehlende offene Kommunikation und repressives, autoritäres Führungsverhalten stehen in positivem Zusammenhang zu gesundheitlichen Beschwerden (Ducki, 2000). Belastungen in Organisationen sind Probleme in der Arbeitsorganisation, Kooperationsenge (Semmer, Zapf & Dunckel, 1999) sowie informationale Erschwerungen (Büssing & Glaser, 1999).

Badura, Ritter & Scherf (1999) postulieren bei vielen Organisationsmerkmalen, wie z. B. Hierarchien, Führungsstil, Vertrauen oder Teamorientierung je nach Ausprägung eine gesundheitsbeeinträchtigende oder gesundheitsförderliche Wirkung. Inwieweit Merkmalen der Organisationskultur diese Wirkung zugesprochen werden kann, ist im Folgenden dargestellt.

3.2 Merkmale der Organisationskultur

Strukturelle Aspekte sowie Interaktionsmerkmale als Teile der Organisationskultur erscheinen für Belastung und Beanspruchung relevant, wie auch empirische Hinweise verdeutlichen: Die Interaktion birgt Belastungen sowohl horizontal, bei der Zusammenarbeit als auch vertikal, im Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. In welchem Maß in einer Organisation Teamorientierung oder eher Einzelkämpfertum verankert ist, gegenseitiges Vertrauen oder Misstrauen herrscht und Konflikte offen oder verdeckt bewältigt werden, scheinen stressrelevante Merkmale zu sein. Soziale Belastungen im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen zeigen sich in negativen emotionalen Interaktionen (Semmer, Gerber, Grebner & Elfering, 2001; Schwartz & Stone, 1993). Soziale Konflikte stehen in Zusammenhang mit Variablen psychischen Befindens (Zapf & Frese, 1991). Konflikte können durch mangelhafte Arbeitsorganisation entstehen (Euler, 1977). Man-

Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsorientierung ▪ Leistungsorientierung ▪ Kundenorientierung ▪ Offenheit gegenüber Neuerungen
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchische Organisation ▪ Rolle von Statussymbolen ▪ Bürokratie ▪ Länge der Entscheidungswege ▪ Tempo der Entscheidungsumsetzung
Interaktion	
- Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation/Konkurrenz ▪ Offenheit ▪ Teamgeist ▪ Vertrauen in Führungskräfte
- Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen in Mitarbeiter ▪ Problembewältigung ▪ Mitarbeiterinformation ▪ Kontrolle der Arbeit

Abbildung 2: Aspekte der Organisationskultur (nach Jöns, Hodapp & Weiss, 2005)



gelnde Information und Offenheit bieten große Interpretationsspielräume und können damit die Entstehung von Gerüchten begünstigen. Gerüchte, soziale Isolation und sozialer Ausschluss (Zapf, Knorz & Kulla, 1996) sind ebenfalls Belastungsfaktoren.

Strategie, Struktur und Interaktion sind interagierende Faktoren der Organisationskultur und können wie bei Belastungen allgemein möglich auch in Kombination vorliegen. Es ist beispielsweise anzunehmen, dass gegenseitiges Vertrauen eine offene Kommunikation fördert und durch allgemeine Teamorientierung oder flache Hierarchien verstärkt werden kann. Partizipation und selbstständige Kontrolle der Arbeit ist möglich, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen. Es ist weiterhin anzunehmen, dass im Falle vorliegender Belastungen diese sich meist durch alle Aspekte der Organisationskultur ziehen, also sowohl Struktur, Strategie als auch Interaktion (Führung & Zusammenarbeit) betreffen.

3.3 Soziale Unterstützung und Handlungsspielraum

Soziale Unterstützung und Handlungsspielraum wurden aufgrund ihrer Bedeutung als stressrelevante Merkmale in das Untersuchungskonzept einbezogen. Soziale Unterstützung kann den Umgang mit Belastungen bei der Arbeit erleichtern, indem sie Beanspruchung oder Belastungen vermindert. Fehlende gegenseitige Unterstützung kann aus Konkurrenzdenken und Einzelkämpfertum resultieren und gering ausgeprägter Teamgeist sowie fehlendes Vertrauen können aufgrund fehlenden Gemeinschaftssinns dazu führen, dass Kollegen sich gegenseitig wenig unterstützen und helfen. Zur Gesunderhaltung und Verminderung von Beanspruchungsfolgen sind große Handlungsspielräume unter Beachtung individueller Bedürfnisse hilfreich. Durch Information der Mitarbeiter und ihren Einbezug in Entscheidungsprozesse werden Entscheidungs- und Handlungsspielräume geschaffen, die wiederum Flexibilität ermöglichen und Arbeitsprozesse erleichtern können. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern vertrauen, sind möglicherweise eher bereit, ihren Mitarbeitern Verantwortung zu übergeben.

Als Persönlichkeitsmerkmal wurde die Besorgnisneigung erfasst, da die

Arbeitsüberlastung Quantitative Arbeitsüberlastung, d.h. Überforderung durch die Aufgabenmenge, nicht durch Komplexität der Aufgaben.
Arbeitsüberforderung Bei Bewältigung von Arbeitsaufgaben passieren viele Fehler. Trotz starker Anstrengung wird erwartete Leistung nicht erzielt.
Erfolgsdruck Erhebliche Konsequenzen aus der Nichtbewältigung einer Anforderung sollen vermieden werden. Hoher Druck, Erwartungen zu erfüllen.
Arbeitsunzufriedenheit Aufgaben sind zu erledigen, die innerlich abgelehnt werden oder ungern gemacht werden. Keine Eigenmotivation zur Erfüllung der Verpflichtungen gegeben.
Soziale Überlastung Menge der sozialen Anforderungen zu groß. Nicht soziales Engagement, sondern Verantwortung und Fürsorge.
Mangel an sozialer Anerkennung Trotz intensiver Anstrengung erfolgt erwartete soziale Gratifikation (Respekt, Anerkennung, Zuspruch) nicht.
Soziale Spannungen Handlungspläne, die zu Plänen von Bezugspersonen im Gegensatz stehen, sollen verwirklicht werden. Zwischenmenschliche Spannungen.
Soziale Isolation Selten stattfindende Kontakte werden als Mangel oder Belastung wahrgenommen.

Abbildung 3: Skalen des Beanspruchungserlebens (nach Schultz, Schlotz & Becker, 2004)

se das Beanspruchungserleben verstärken kann (Schultz, Schlotz & Becker, 2004).

3.4 Hypothesen

Die zentrale Frage ist, ob Organisationskultur als organisationaler Belastungsfaktor empirisch bedeutsam ist. Untersucht wurde dazu der Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter. Handlungsspielraum, Soziale Unterstützung sowie Besorgnisneigung wurden aufgrund ihrer Bedeutung für das Stressgeschehen ebenfalls betrachtet.

Folgende Wirkungen und Zusammenhänge, die in Abbildung 1 eingezeichnet sind, werden angenommen:

a) Eine Organisationskultur, die sich durch eine stark ausgeprägte strategische Orientierung, durch wenig bürokratische und hierarchische Strukturen mit einfachen Entscheidungsprozessen, durch kooperative und teamorientierte Zusammenarbeit und durch partizipative und lösungsorientierte Führung auszeichnet, führt zu geringem Beanspruchungserleben der Mitarbeiter. Sie fühlen sich also weniger überfordert oder überlastet, stehen weniger

unter Erfolgsdruck und empfinden geringere soziale Spannungen oder Überlastung.

- b) Eine derartig ausgeprägte Organisationskultur führt dazu, dass die Mitarbeiter ihren Handlungsspielraum hinsichtlich Zeiteinteilung, Reihenfolge und Vorgehensweise der Bearbeitung ihrer Aufgaben als groß betrachten. Auch wird vermutet, dass eine so beschaffene Organisationskultur zur Wahrnehmung von großer sozialer Unterstützung führt, also der Gewissheit, in schwierigen Arbeitssituationen auf Kollegen oder Vorgesetzte zählen zu können.
- c) Großer Handlungsspielraum sowie große soziale Unterstützung führen zu geringem Beanspruchungserleben der Mitarbeiter.
- d) Große Besorgnisneigung führt zu großem Beanspruchungserleben und geht mit geringerer Einschätzung des Handlungsspielraums, der sozialen Unterstützung und vertrauensvoller Organisationskultur einher.

Neben direkten Effekten der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben – Hypothese a) – wurden also auch indirekte Effekte über die soziale Unterstützung und den Hand-

lungsspielraum - Hypothesen b) und c) - überprüft.

4 Empirische Befunde

4.1 Methodisches Vorgehen

Befragt wurden Seminarteilnehmer im Schulungsbereich der BGN (Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten) in Mannheim. Die internen Konsistenzen der Skalen zu den untersuchten Konstrukten sind zufrieden stellend und die berechneten deskriptiven Kennwerte der Stichprobe zeigen keine Auffälligkeiten (im Einzelnen siehe Hase, 2006).

Die Überprüfung vermuteter Zusammenhänge zwischen dem Beanspruchungserleben und der Organisationskultur erfolgte mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen. Diese ermöglichen durch die Verknüpfung von regressions- und faktorenanalytischen Methoden die Überprüfung vorab formulierter kausaler Modellzusammenhänge, die Berechnung von Kennwerten für die Gesamtgüte des Modells, die Aufnahme latenter Variablen sowie Hinweise zur Ergänzung bzw. Eliminierung von Pfaden und Variablen.

Der Datensatz beinhaltet insgesamt 201 Fälle. Zur Kreuzvalidierung der Ergebnisse wurde die Stichprobe per Zufallsauswahl in zwei nahezu gleich große Hälften geteilt und die Ergebnisse von Teil A der Stichprobe mit den Ergebnissen von Teil B vergli-

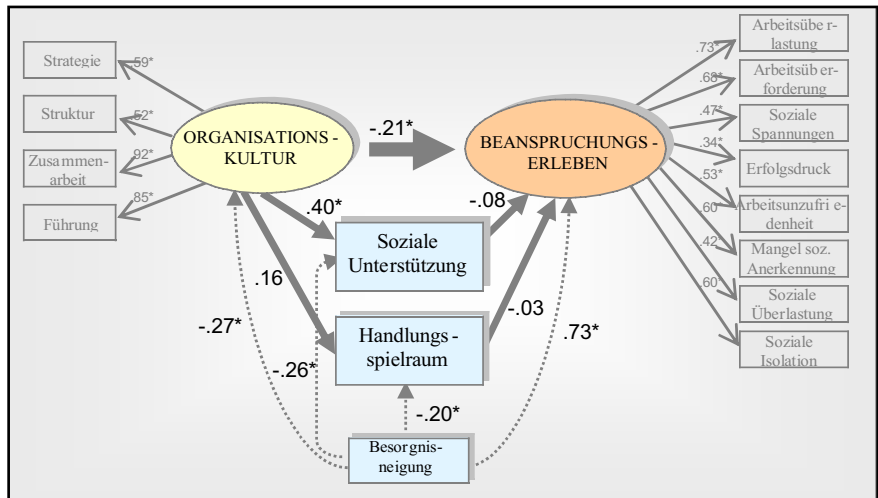


Abbildung 5: Direkte und indirekte Effekte der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben im Strukturgleichungsmodell (abgebildet sind Ladungen der Variablen auf den Faktoren und Regressionskoeffizienten zwischen den Faktoren; * signifikant bei $p > 0,05$).

chen. Es zeigten sich keine essentiellen Unterschiede. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus Teil A berichtet.

4.2 Ergebnisse im Überblick

Bevor die einzelnen Modelle zum direkten und indirekten Einfluss der Organisationskultur betrachtet werden, sollen die Befunde insgesamt einschließlich der Besorgnisneigung als individuelle Kontrollvariable zusammengefasst werden.

Belegt werden konnte ein geringer aber statistisch bedeutsamer direkter Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter. Eine Organisationskultur, die sich durch eine starke strategische Orientierung, durch wenig bürokrati-

sche und hierarchische Strukturen mit kurzen Entscheidungsprozessen, durch kooperative und teamorientierte Zusammenarbeit und partizipative und vertrauensvolle Führung auszeichnet, führt in geringer Weise dazu, dass sich Mitarbeiter wenig überfordert oder überlastet fühlen.

Nicht belegt werden konnten indirekte Einflüsse: Zwar führt eine entsprechend geprägte Organisationskultur zu höherer sozialer Unterstützung, jedoch führt entgegen der Erwartung große soziale Unterstützung nicht zu geringerem Beanspruchungserleben der Mitarbeiter. Ein indirekter Einfluss über den Handlungsspielraum konnte ebenfalls nicht nachgewiesen werden. Die Besorgnisneigung zeigt wie erwartet ihre Einflüsse auf die übrigen Modellkomponenten, wenn auch überwiegend in geringem Ausmaß.

4.3 Organisationskultur als indirekter Einflussfaktor

Die Koeffizienten des Gesamtmodells zum indirekten Effekt (siehe Abbildung 4) verdeutlichen, dass zwar die Organisationskultur mit $\beta_{OK-SU} = .40^*$ signifikant auf die soziale Unterstützung wirkt, jedoch die soziale Unterstützung mit $\beta_{SU-BEAN} = -.16$ keinen signifikanten Einfluss auf das Beanspruchungserleben zeigt. Das heißt, dass eine Organisationskultur, die vor allem gekennzeichnet ist durch vertrauensvolle und teamförderliche Führung, unbürokratische Strukturen, durch Kooperation und Vertrauen geprägte Zusammenarbeit sowie hohe Leistungsorientierung, in geringem aber

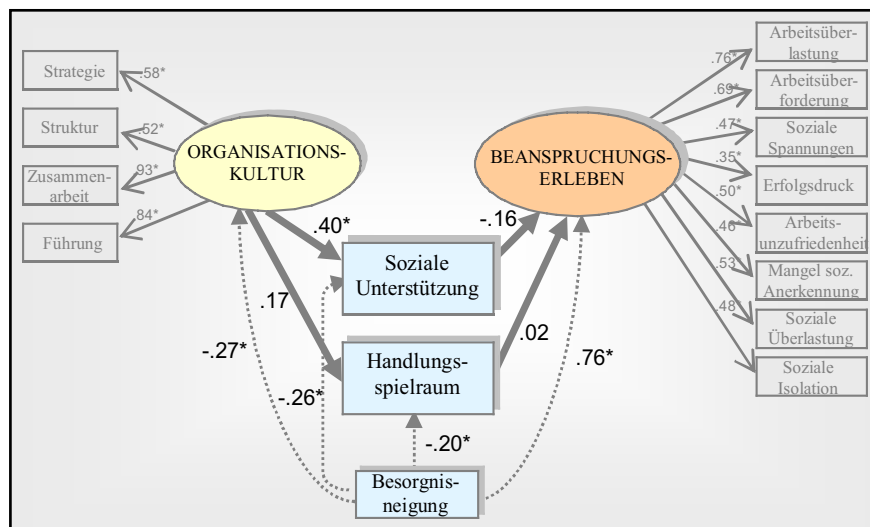


Abbildung 4: Indirekter Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben im Strukturgleichungsmodell (abgebildet sind Ladungen der Variablen auf den Faktoren und Regressionskoeffizienten zwischen den Faktoren; * belegt Signifikanz bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%).



5 Fazit und Ausblick

signifikantem Maße zu hoher sozialer Unterstützung führt. Hohe soziale Unterstützung hingegen vermindert nicht das Beanspruchungserleben. Insgesamt beträgt der indirekte Effekt der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben $-.06$ ($= .40 \times -.16$). Die Modellgüte-Indizes ($\chi^2 = 208,949$ mit $df = 85$ und $p = .000$, $NFI = .678$, $CFI = .772$, $RMSEA = .121$) zeigen durchweg an, dass die Passung zwischen dem Modell und den empirischen Daten nur bedingt akzeptabel ist.

4.4 Organisationskultur als direkter Einflussfaktor

Die Modellberechnungen zum direkten Effekt (siehe Abbildung 5) zeigen, dass erwartungsgemäß ein geringer, aber dennoch signifikanter Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben vorliegt ($\beta_{OK-BEAN} = -.21^*$). Die Interaktionsaspekte Führung und Zusammenarbeit wirken dabei am stärksten, wie die Höhe der Ladungen der Variablen auf dem Faktor Organisationskultur erkennen lassen. Da es sich bei den dargestellten Modellen um so genannte „nested models“ handelt, die durch Freisetzen oder Fixieren von Parametern ineinander überführbar sind, ist ein direkter Vergleich der Modellgüte möglich:

Mit 204,248 ist der χ^2 -Wert niedriger als im vorangegangenen Modell, jedoch noch signifikant ($p = .000$ bei $df = 84$). NFI (.685) und CFI (.779) liegen minimal höher im Vergleich zum vorangegangenen Modell. Der $RMSEA$ -Index (.120) ist ebenfalls geringfügig verbessert. Insgesamt weisen die Modellfit-Indizes zwar bessere Werte auf; sie liegen jedoch noch immer in Bereichen, die für eine unbefriedigende Passung zwischen dem Modell und den empirischen Daten sprechen. Dass die Modellgütekennwerte eine unbefriedigende Passung zwischen den theoretischen Modellen und den empirischen Daten zeigen, ist auch auf die Betrachtung des Ausschnitts eines komplexen Gefüges und damit verbundene Ausblendung von Einflussvariablen zurückzuführen. Eine Exploration zur Verbesserung der Modellgüte weist darauf hin, dass eine von Kooperation, Teamgeist und Vertrauen geprägte Zusammenarbeitskultur deutlich zu einem geringeren Mangel an sozialer Anerkennung führt ($r_{ZUS-MANG} = -.39^*$).

Viele verschiedene Belastungsfaktoren können zu Beanspruchungserleben führen. Private Belastungen, wie z. B. finanzielle Verpflichtungen oder soziale Verantwortung spielen somit ebenfalls im „Stress“-Geschehen eine Rolle. In der vorliegenden Untersuchung wurde jedoch ausschließlich der Arbeitskontext betrachtet: Gemessen wurde, inwieweit sich Menschen überlastet fühlen von ihrer Arbeit, unzufrieden mit dieser sind, unter Erfolgsdruck stehen, sozial stark gefordert sind sowie soziale Spannungen erleben und dies durch die Organisationskultur bestimmt wird. Ein geringer Effekt der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben konnte festgestellt werden. Durch die Untersuchung wurde ein Ausschnitt aus einem komplexen System von sich gegenseitig beeinflussenden Situations- und Person-Merkmalen betrachtet.

Das Erleben der Beanspruchung und die subjektive Wahrnehmung von Organisationskultur, sozialer Unterstützung und Handlungsspielraum von Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationen wurden erfasst. Objektive Parameter zur Erfassung der Beanspruchung, wie beispielsweise die Cortisolausschüttung wurden nicht aufgenommen. Untersuchungen unter Einbezug objektiver Merkmale würden sicher einen weiteren Beitrag zur Klärung der Organisationskultur als Belastungsfaktor bei der Arbeit leisten.

Vor allem die Interaktion (Führung & Zusammenarbeit) zeigte sich als einflussrelevante Dimension der Organisationskultur. Strukturelle Gegebenheiten oder strategische Orientierungen spielen als Einflussfaktor hingegen eher eine untergeordnete Rolle. Es ist daher anzunehmen, dass ein noch genauer zu beschreibendes Konstrukt „Interaktionskultur“ eindeutiger die in der Literatur zu betrieblicher Gesundheitsförderung beschriebenen Belastungsfaktoren von Organisationen abbildet als „Organisationskultur“. Aufgrund anderer Studien kann angenommen werden, dass die beiden andern Dimensionen als potenzielle Belastungsfaktoren gerade im Zusammenhang mit Restrukturierungsprozessen zusätzlich bedeutsam sind, während im Arbeitsalltag die Interaktionsdimension entscheidend ist.

Insgesamt konnten deutliche empirische Hinweise für die Relevanz der Organisationskultur als Belastungs-

faktor erbracht werden. Die Bedeutung der vielfach dargestellten weichen und kulturellen Faktoren in Organisationen für die betriebliche Gesundheitsförderung wird damit unterstrichen. Weiterführende Forschung könnte ergänzende stressrelevante Merkmale aus dem Arbeitskontext und anderen Bereichen einbeziehen, Interaktionskultur als eigenständiges Konstrukt aufgreifen und objektive Parameter zur Messung des Beanspruchungserlebens aufnehmen.

Literatur

- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH)*. In H. Dunckel (Hrsg.). *Handbuch psychologischer Analyseverfahren* (S. 465-494). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Euler, H. P. (1977). *Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hase, S. (2006). *Organisationskultur als Arbeitsbelastung: Der Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Mannheim.
- Hofstede, G., Neujen, B., Ohavy, D. D. & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Jöns, I., Hodapp, M. & Weiss, K. (2005). *Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur*. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* (3), 3-10.

- Luczak, H. & Rohmert, W. (1997). Belastungs-Beanspruchungs-Konzepte. In: H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.). Handbuch Arbeitswissenschaft (S. 326-332). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Pümpin, C. (1984). Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Präsentation auf der ATAG Konferenz „Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens“, Zürich.
- Rohloff, S. (1994). Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen. Bergisch Gladbach: Eul.
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 38, 193-200.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Sackmann, S. (2002). Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern. Neuwied: Luchterhand.
- Schein, E. H. (2003). Organisationskultur: the Ed Schein corporate culture survival guide. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schulz, P., Schlotz, W. & Becker, P. (2004). Das Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS) – Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Schwartz, J. E. & Stone, A. A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and person factors. Work and Stress, 7, 47-62.
- Semmer, N., Gerber, H., Grebner, S. & Elfering, A. (2001). Stressful experiences at work. Bern: Report to the Swiss National Science Foundation.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In H. Dunckel (Hrsg.). Handbuch psychologischer Analyseverfahren (S. 179-204). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- WHO (World Health Organization) (1986). The Ottawa Charter for health Promotion. Geneva: WHO.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). Psychischer Streß am Arbeitsplatz (S. 168-184). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 215-237.