



Work-Sense of Coherence, Organisationsklima, Organisationskultur, Commitment und Soziale Dominanzorientierung in Organisationen

Eine Erhebung an Führungskräften

Kurzform Oktober 2017

Luisa Paurat

Zusammenfassung Im Zuge der Erforschung von Führung im gesellschaftlichen Kontext untersuchte diese Forschungsarbeit bei Führungskräften den Zusammenhang zwischen dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl, dem Organisationsklima, der Organisationskultur, dem Commitment gegenüber der Organisation und der sozialen Dominanzorientierung. Die Stichprobe umfasste 72 Teilnehmer, davon 13 Frauen und 59 Männer. Erhoben wurden die Daten mit Hilfe einer Online Umfrage. Die Ergebnisse zeigen eine mittlere Korrelation zwischen Organisationsklima und Organisationskultur, eine mittlere Korrelation zwischen dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl und Organisationsklima, eine mittlere Korrelation zwischen dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl und Organisationskultur, eine hohe Korrelation zwischen Organisationsklima und affektivem Commitment und eine mittlere bis hohe Korrelation zwischen Commitment und Organisationskultur. Die soziale Dominanzorientierung zeigte sich bei Führungskräften in Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitern als signifikanter Prädiktor. Um Wechselwirkungen zwischen den Variablen und praktische Implikationen aufzudecken, sollte in Folgestudien ein Längsschnittstudiendesign angestrebt werden.

Schlüsselwörter: Führungskräfte, arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl, Soziale Dominanzorientierung, Commitment, Organisationsklima, Organisationskultur

1. Einleitung

Im Zuge von steigendem Wettbewerbsdruck und Globalisierung können Unternehmen zum einen mit strukturellen, zum anderen mit personellen Veränderungen auf die neue Komplexität der an sie gestellten Herausforderungen reagieren. Effektive Führung in den unterschiedlichsten organisationalen Kontexten wird immer wichtiger und entscheidet oftmals über den Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und gesellschaftlichen Einfluss, ist ihre Hauptaufgabe doch sowohl sich selbst, als auch Menschen zu führen und diese so zu unterstützen, dass sie in einem Umfeld steigender Komplexität sowohl Höchstleistung bringen, als auch Befriedigung aus ihrer Arbeit ziehen und möglichst langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Themen wie Organisationsklima, Organisationskultur und Commitment werden immer wieder in der Fach- wie Alltagsliteratur aufgegriffen, verwechselt und vermischt. Aber was bedeuten diese Konstrukte, beschreiben sie das Gleiche oder wenn nicht, haben sie tatsächlich etwas miteinander zu tun? Wo liegt die Relevanz eben dieser Konstrukte und wie haben diese womöglich Auswirkungen auf die Gesundheitsressourcen von Führungskräften und Mitarbeitern? Kann man davon ausgehen, dass Führungskräfte in Unternehmen mit einem positiven Organisationsklima und Unternehmenskultur mehr arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl aufweisen und somit weniger häufig krank werden? Wie steht es um eine Beziehung zwischen Organisationsklima, Organisationskultur und einer eher politisch sozialen Einstellung wie der sozialen Dominanzorientierung, die laut Kanzler (2015) vor allem stark von sozialen und individuellen Umweltbedingungen beeinflusst sind? Organisationen stellen einen großen Teil unseres Lebens dar, verbringen wir doch die meiste Zeit unseres wachen Daseins in ihnen. Forschungen zu Organisationen, Organisationsklima und Organisationskultur werfen viele Fragen auf und werden interdisziplinär wohl auch in Zukunft nicht außer Acht zu lassen sein. Daher hat sich die Autorin dieser Studie einer der Research Agendas Ehrhart, Schneider & Maceys (2013) angenommen, bekannte Forscher in diesem Bereich. Einige der aufgeworfenen Fragen sollen beantwortet werden und die Verbindungen zwischen den unterschiedlichen Variablen erforscht werden um so eventuell Ansatzpunkte für Interventionen finden zu können. In dieser Forschungsarbeit soll daher der Zusammenhang zwischen dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl (Work-SoC), dem Organisationsklima, der Organisationskultur, dem affektiven Commitment gegenüber der Organisation und der sozialen Dominanzorientierung (SDO) erforscht werden. Hierbei werden Konzepte aus drei Bereichen der Psychologie und Wirtschaft

integriert: Der Work-Sense of Coherence, ein Konzept aus der Gesundheitspsychologie, welches auf den Arbeits-Kontext zugeschnitten wurde, die Soziale Dominanzorientierung, eine ideologische Theorie aus dem Bereich der Sozialpsychologie, das Commitment, die Organisationskultur und das Organisationsklima, welche Konzepte aus der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellen. Die Verbindung dieser psychologischen Fachrichtungen erscheint geeignet, um die gängige Forschung im Bereich der Führung auch um andere Blickwinkel zu erweitern.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Work-Sense of Coherence

Der Sense of Coherence (SoC) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass (1) die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar macht; (2) einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen; (3) diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen. (im Original: Antonovsky, 1987, S. 19; Übersetzung: Antonovsky, 1997, S. 36) (Bauer, Vogt, Inauen & Jenny, 2015). Gemäß Antonovsky (1996) wird ein starkes SoC durch Kontinuität (Verstehbarkeit), eine ausgeglichene Belastung (Handhabbarkeit) und der Partizipation an gesellschaftlich relevanten Entscheidungen (Sinnhaftigkeit) ausgebildet (Bauer et al., 2015). Verschiedene Studien haben sich schon mit der Wirkung des Sense of Coherence auf die Gesundheit auseinandergesetzt. So fanden Albertsen, Nielsen und Borg (2001) in einer großen Stichprobe von über 2000 dänischen Angestellten mit diversen beruflichen Hintergründen, dass Personen mit höheren SoC-Levels weniger Stresssymptome erleben, hohe SoC Levels einen protektiven Faktor in Bezug auf Burnout darstellen und dass Personen mit einem hohen SoC besser vor den negativen Auswirkungen ungünstiger Arbeitsbedingungen geschützt sind (vgl. Bauer et al., 2015). Der Übertragung des globalen Konzeptes SoC in betriebliche Settings haben sich Bauer & Jenny (2007) gewidmet und entwickelten den „work-related sense of coherence (Work-SoC)“ als Maß dafür, inwiefern eine Person ihre Arbeit bzw. Arbeitssituation als verständlich, handhabbar und sinnvoll empfindet. Bezüglich beruflicher Positionen geht eine höhere

berufliche Stellung mit höherem SoC und auch Work-SoC einher (vgl. Bengel et al., 1998; Udris & Rimann, 2000, Bauer et al., 2015). Antonovsky hielt Veränderungen des Ausmaßes an SoC durchaus für möglich und beschrieb in seinen Forschungen Verbesserungen des SoC, wenn sich die Organisation und die dort gelebten Werte veränderten (vgl. Bauer et al., 2015).

Organisationsklima & Organisationskultur

Auf eine klar definierte Unterscheidung zwischen den Begriffen Organisationsklima und Organisationskultur wird in der Literatur verzichtet, da keine konsensuelle Terminologie vorliegt (vgl. Six & Six-Materna, 2007). Organisationsklima scheint ein Merkmal zu sein, dass mehr an Personen gebunden ist, während die Organisationskultur ein systemisch-globaleres Konzept zu sein scheint. Die beiden Konstrukte zeigen in wichtigen Konvergenzbereichen zwar deutliche Überlappungen, scheinen sich jedoch voneinander zu unterscheiden und sind es wert getrennt voneinander erhoben zu werden (vgl. Six & Six-Materna, 2007).

2.2 Organisationsklima

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Menschen längerfristig zusammenarbeiten (vgl. Sackmann, 2007). Organisationsklima ist die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Organisation und ihrer Merkmale oder einzelner Abteilungen der Organisation durch ihre Mitglieder, der in situativen Ansätzen entscheidende moderierende Bedeutung für die Effizienz der Organisation zugeschrieben wird (vgl. Reif, 2017). Das Organisationsklima erfasst nicht nur die individuelle Bewertung der Arbeit und ihrer unmittelbaren Kontextbedingungen, sondern auch darüberhinausgehende Merkmalsbereiche, die oft in Zusammenhang mit Organisationsanalysen eingesetzt werden (vgl. Reif, 2017). Das Organisationsklima berücksichtigt über soziale Aspekte hinaus weitere für die Mitarbeiter relevante Aspekte der Organisation (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Aufbau- und Ablauforganisation, Informations- und Mitsprachemöglichkeiten u.v.m.) (vgl. Nerdinger, 2011). Organisationsklima ist definiert als die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann (vgl. Nerdinger, 2011). Laut Ehrhart et al. (2013) ist der erste Schritt in der Organisationsentwicklung die Diagnostik des Organisationsklimas.

2.3 Organisationskultur

Die Organisationskultur umfasst die bindenden Werte und Normen, Überzeugungen und Denkhaltungen, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden und die ihr Denken, Fühlen und Handeln intern und nach außen hin bestimmen (vgl. Bechtel, Friedrich, & Kerres, 2010). Die Forschungen auf dem Gebiet der Organisationskultur lassen sich vor allem auf das soziologische Paradigma des Konstruktivismus und anthropologische Kulturtheorien zurückführen (vgl. Six & Six-Materna, 2007; vgl. Martin & Frost, 1996). Schein (2004) unterscheidet drei untereinander anhängige Ebenen der Organisationskultur (1) *Grundprämissen* (unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkte für Werte und Handlungen), (2) *bekundete Werte* (angegebene Strategien, Ziele, Philosophie der Organisation) und (3) *Artefakte* (in der Organisation gestaltete sichtbare Strukturen und Prozesse; leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln) (vgl. Greif & Hamborg, 2017). Die Organisationskultur wird von den Gründern der Organisation maßgeblich geprägt und durch Rekrutierung konformer Mitglieder und berufliche Sozialisation weitergegeben (vgl. Greif & Hamborg, 2017).

2.4 Commitment

Im organisationalen Kontext wird unter Commitment die Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation verstanden (vgl. Felfe & Franke, 2012). Unterschieden werden wie beim Commitment gegenüber der Organisation drei Komponenten: (1) *affektives Commitment*: Wunsch, die organisationale Veränderung zu unterstützen und der Glaube an ihre Vorteile, (2) *kalkulatorisches Commitment* [engl. *continuance Commitment*]: Erkennen von Kosten, die mit dem Scheitern der Veränderung verbunden wären, (3) *normatives Commitment*: Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Veränderung (vgl. Raeder, 2017). Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Commitment mit zahlreichen erfolgsrelevanten Kriterien zusammenhängt, wie beispielsweise besonderes Engagement bei der Arbeit, Leistung, geringere Fluktuationsabsicht und weniger Stresserleben (vgl. Felfe & Franke, 2012).

2.5 Soziale Dominanzorientierung

Laut der Sozialen Dominanztheorie wird davon ausgegangen, dass sich Individuen in dem Ausmaß unterscheiden, in dem sie die in ihrer Gesellschaft bestehenden sozialen Unterschiede und Hierarchien für gerechtfertigt halten und unterstützen (vgl. Kandler, 2015, Duckitt u. Sibley 2010; Pratto et al. 1994). Sozial dominante Personen bevorzugen Macht und Überlegenheit gegenüber anderen, fremden Gruppen oder Nationen und Kulturen. Sie streben nach Leistungs- und Selbstwertsteigerung, während weniger sozial dominante Personen mehr Humanismus und Einbindung in die universelle Gemeinschaft propagieren sowie Kooperation und gesellschaftliche Gleichheit befürworten (Kandler, 2015). Die gesellschaftliche Minderheiten werden bei der SDO abgewertet, während die Eigengruppe favorisiert wird (vgl. Bierhoff & Frey, 2011). Das Ausmaß der SDO hängt seinerseits von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem von der Sozialisation, vom Geschlecht und vom Status der eigenen Gruppe. So sollten Mitglieder statushoher Gruppen eher an der Aufrechterhaltung der bestehenden Hierarchie interessiert sein (Jonas & Schmid Mast, 2007). Männer bringen im Durchschnitt mehr SDO zum Ausdruck als Frauen (vgl. Bierhoff & Frey, 2011). SDO hat eine große Bedeutung für interpersonelle Beziehungen (vgl. Bierhoff & Frey, 2011). Der aktuelle Stand der Forschung weist kaum Untersuchungen zu der Verbindung zwischen SDO und Organisationspsychologischen Konzepten auf. Führungskräfte arbeiten normalerweise in organisationalen Strukturen, die sie in hierarchisch höhere Positionen über ihre Geführten stellen (vgl. Graham, 2015). Demnach könnten sich interindividuelle Unterschiede im Grad wettkampfgetriebener Orientierung und Präferenzen in Bezug auf die Etablierung und Festigung der Überlegenheit der eigenen Gruppe und einer gesellschaftlichen Hierarchie auch in Führung, Organisationsklima und Organisationskultur niederschlagen (vgl. Kandler, 2015, Duckitt u. Sibley 2010; Pratto et al. 1994). Die soziale Dominanzorientierung wird in der Literatur immer wieder mit Autoritarismus in Verbindung gebracht, erforscht und gemeinsam erhoben. Die gesellschaftliche Relevanz dieser Ausprägung könnte in einer Zeit von zunehmender Migration und Ent-Nationalisierung kaum wichtiger sein. Wenn Führungskräfte sozial dominant eingestellt sind und agieren, beeinflussen sie somit ebenfalls ihre geführten Mitarbeiter, die aus solchen Einstellungen Ungleichheitsakzeptanz und wenig integratives Handeln besser für sich rechtfertigen könnten.

3. Methoden

3.1 Studiendesign und Stichprobe

Bei dieser Arbeit handelt es sich um ein nicht-experimentelles Querschnittsdesign, wofür eine Umfrageforschung online betrieben wurde. Die Umfrage wurde im August 2017 aktiviert und über unterschiedliche Kanäle verbreitet. Durch die Arbeit der Verfasserin in einer Unternehmensberatung und Unterstützung durch den Geschäftsführer, konnten explizit

Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen auf mittlerem und oberem Managementniveau persönlich angesprochen werden. Zugangsvoraussetzung, um an der Umfrage teilzunehmen, war die Arbeit als Führungskraft.

3.2 Instrumente und Verfahren

Zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls (Work-SoC) wurde die Skala von Bauer et al. (2015) genutzt, zur Erfassung des Organisationsklimas der FEO: Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas von Daumelang & Müskens (2004), zur Erfassung der Organisationskultur die KUK: Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur von Jöns, Hodapp und Weiss (2005), zur Erfassung des Commitments der COMMIT: Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform von Felfe & Franke (2012) und zur Erfassung der sozialen Dominanzorientierung wurde die SDO7-Short Skala von Sidanius, Kteily, Sheehy-Skeffington, Pratto, Henkel, Foels & Stewart (2015) herangezogen.

4. Ergebnisse

4.1 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt umfasst die Stichprobe 13 weibliche Versuchsteilnehmerinnen (18,1%) und 59 männliche Versuchsteilnehmer (81,9%). Die durchschnittliche Berufserfahrung der Führungskräfte in dieser Stichprobe liegt bei 27,56 Jahren. Etwas weniger als die Hälfte der Teilnehmer arbeiten in Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern, circa 14 % in Organisationen mit 100 bis 500 Mitarbeitern während die andere Hälfte in Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitern arbeitet. Die durchschnittliche Führungserfahrung in Jahren beträgt 18,97, bei durchschnittlich 9,4 Jahren in dieser aktuellen Position. Die direkte Führungsspanne liegt im Schnitt bei 14,14 Personen, die indirekte Führungsspanne bei 234,9 Personen (Maximum: 3900 Personen). Auf die Frage nach einer genaueren Positionsbeschreibung gaben 68% an, im Management, Vorstand und Geschäftsführung tätig zu sein.

4.2 Statistische Ergebnisse

Ein Überblick über die statistischen Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

n=72	Work-SoC	Organisationsklima	Organisationskultur	Commitment	SDO
Signifikanz 2-seitig					
Work-SoC	1	.303 **	.279 *	.474**	-.027
Signifikanz		.010	.018	.000	.819
Organisationsklima	.303 **	1	.327 **	.375 **	.071
Signifikanz		.010	.005	.001	.556
Organisationskultur	.279 *	.327 **	1	.416 **	.068
Signifikanz		.018	.005	.000	.570
Commitment	.474**	.375 **	.416 **	1	-.035
Signifikanz		.000	.000	.000	.772
SDO	-.027	.071	.068	-.035	1
Signifikanz		.819	.556	.570	.772

Abbildung 2. Tabelle Korrelationsmatrix

5. Fazit und Ausblick

Die Befunde dieser Studie zeigen deutliche Zusammenhänge zwischen Organisationsklima und Organisationskultur, Organisationsklima und dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl, dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl und der Organisationskultur, dem Organisationsklima und dem Commitment, der Organisationskultur und dem Commitment und dem arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl und der sozialen Dominanzorientierung ab einer Unternehmensgröße von mehr als 500 Mitarbeitern. Wenn also in großen Unternehmen ein hohes arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl besteht, scheint die soziale Dominanzorientierung geringer auszufallen. Da eine hohe gesellschaftliche Relevanz der Studienergebnisse besteht, ist es angebracht, in diesem Bereich weiter zu forschen und durch Längsschnittstudien Kausalitäten aufzudecken. Danach sollte der Fokus vor allem auch auf Interventionsmethoden liegen, um das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl zu stärken, ein positives Organisationsklima herzustellen, eine gute Organisationskultur zu fördern und das affektive Commitment gegenüber der Organisation zu stärken. Somit könnte die soziale Dominanzorientierung geschwächt werden und gezielt praktische Implikationen getätigt werden.

6. Literatur

- Bauer, G. F., Vogt, K., Inauen, A., & Jenny, G. J. (2015). Work-SoC—Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*.
- Bechtel, P., Friedrich, D., & Kerres, A. (2010). Mitarbeitermotivation ist lernbar. (Kapitel: Einführung in den Kulturbegriff, Detlef Friedrich). *Berlin/Heidelberg*.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daumelang, K. & Müskens, W. (2004). *Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (FEO)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Felfe, J. & Franke, F. (2012). *Commitment-Skalen (COMMIT)*. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Manual. Bern: Verlag Hans Huber.
- Frey, D., & Bierhoff, H. W. (2011). *Sozialpsychologie-Interaktion und Gruppe*. Hogrefe Verlag.
- Graham, K. A. (2015). Do leaders' hierarchical perceptions matter? A social dominance theory perspective of empowering leadership, abusive supervision, and team performance. Dissertation, Drexel University.
- Greif, S. (2017). Organisationsklima. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 30.08.2017, von <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/organisationsklima/>
- Greif, S. & Hamborg, K. (2017). Organisationskultur. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 30.08.2017, von <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/organisationskultur/>
- Ho, A. K., Sidanius, J., Kteily, N., Sheehy-Skeffington, J., Pratto, F., Henkel, K. E., Foels, R., & Stewart, A. L. (2015). The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO7 scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 1003-1028.
- Höge, T. & Büssing, A. (2004). The impact of sense of coherence and negative affectivity on the work stressor-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 195 – 205.
- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Vinje, H. F., Vogt, K., & Torp, S. (2017). The Application of Salutogenesis to Work. In *The Handbook of Salutogenesis* (pp. 197-210). Springer International Publishing.
- Jonas & Mast in: Straub, J., Weidemann, A., & Weidemann, D. (2007). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler.
- Kandler, C. (2015, August). Quellen politischer Orientierung: Genetische, soziale, kulturelle und Persönlichkeitsfaktoren. *Politische Psychologie* (pp. 44-69). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Martin, J. & Frost, P. (1996). The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In S. R. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Editorial Board: Studying organization: Theory & method* (pp. 345-367). London: SAGE Publications Ltd.
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationsklima und Organisationskultur. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 137-147). Springer Berlin Heidelberg.
- Raeder, S. (2017). Commitment bei organisationalen Veränderungen. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 30.08.2017, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/commitment-bei-organisationalen-veraenderungen/>
- Sackmann, S. A. (2007). Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*, 6-25.
- Simmons, A. L., & Umphress, E. E. (2015). The selection of leaders and social dominance orientation. *Journal Of Management Development*, 34(10), 1211-1226. doi:10.1108/JMD-11-2014-0149
- Six, B. & Bierhoff, H. (2017). Commitment. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 30.08.2017, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/commitment/>
- Six, B., & Six-Materna, I. (2007). Organisationskultur und Organisationsklima. In: *Trommsdorff, G., & Kornadt, H. J. Anwendungsfelder der kulturvergleichenden Psychologie*. Hogrefe Verlag Göttingen