

### Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen: Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg

Freude, Manuel; Horn, Caroline; Matischik, Jan-Philip; Sinner, Evgenia; Fietze, Simon

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Freude, M., Horn, C., Matischik, J.-P., Sinner, E., & Fietze, S. (2013). *Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen: Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg*. (Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., 26). Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-412214>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



Werkstatt

für Organisations- und  
Personalforschung e.V.

# **Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen**

---

Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg

**Manuel Freude, Caroline Horn, Jan-Philip Matischik,  
Evgenia Sinner und Simon Fietze**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## **Die Autoren:**

**Manuel Freude** hat sein Studium an der Humboldt-Universität Berlin (B.A. Sozialwissenschaften/BWL) und der Universität Hamburg (M.A. Human Resource Management) absolviert. Er arbeitet seit Studienabschluss als Unternehmensberater.

**Caroline Horn** hat ihr Studium an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (B.A. Sozialwissenschaften) und an der Universität Hamburg (M.A. Human Resource Management) absolviert. Seit ihrem Studienabschluss arbeitet sie als Trainee im Bereich Executive Development eines Lebensmittelkonzerns in Köln.

**Jan-Philip Matischik** hat sein Studium an der Fachhochschule Frankfurt am Main (Public Management, Diplom) und an der Universität Hamburg (M.A. Human Resource Management) absolviert. Seit seinem Abschluss arbeitet er im Bereich Human Resources eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens in Hamburg.

**Evgenia Sinner** hat ihr Studium an der Universität Hamburg (B.A. Sozialökonomie und M.A. Human Resource Management) absolviert. Seit ihrem Studienabschluss ist sie in der Personalabteilung eines mittelständischen Großhandelsunternehmens in Hamburg tätig.

**Dr. Simon Fietze** ist wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Personal und Arbeit an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
E-Mail: [simon.fietze@werkstatt-opf.de](mailto:simon.fietze@werkstatt-opf.de)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2013**

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 26, Berlin 2013**

**ISSN 1615-8261**

**Kontakt zur Werkstatt für  
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Karin Reichel  
Offenbacher Str. 5  
14197 Berlin

email: [kontakt@werkstatt-opf.de](mailto:kontakt@werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

**Vorstandsmitglieder und  
wissenschaftlicher Beirat der  
Werkstatt für Organisations-  
und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhüser  
Dr. Karin Reichel  
Prof. Dr. Florian Schramm

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
1.1	Relevanz der Thematik .....	1
1.2	Einordnung in den Forschungskontext.....	2
1.3	Forschungsfragestellung .....	4
2.	Theorie und Hypothesenherleitung .....	6
2.1	Organisationales Commitment .....	6
2.2	Person-Organization Fit.....	10
2.2.1	Konzeptualisierung und Messung .....	12
2.2.2	Persönliche und organisationale arbeitskulturelle Werte.....	14
2.3	Person-Organization Fit und Commitment .....	16
2.4	Persönlichkeit.....	19
2.5	Commitment, Person-Organization Fit und Persönlichkeit.....	22
3.	Methode .....	29
3.1	Erhebung und Operationalisierung .....	29
3.2	Datenanalyseverfahren .....	37
4.	Ergebnisse .....	42
4.1	Konstruktvalidierung Commitment und Big-Five .....	42
4.2	Regressionsergebnisse .....	46
4.2.1	Regressionsoutput.....	49
4.2.2	Voraussetzungsprüfungen .....	53
4.3	Faktoren persönlicher arbeitskultureller Werte .....	54
5.	Diskussion und Ausblick .....	58
	Bibliographie .....	i
	Anhang .....	viii

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments (Eigene und stark vereinfachte Darstellung in Anlehnung an (Meyer und Allen 1991, S. 68)) .....	8
Abbildung 2 - Supplementary Fit (in Anlehnung an Kristof 1996, S. 4) .....	13
Abbildung 3 - Facetten-Fit-Modell nach Werbel und Gilliland (Eigene und vereinfachte Darstellung in Anlehnung an (Werbel und Gilliland 1999, S. 218)) .....	17
Abbildung 4 - Unser Forschungsmodell .....	23
Abbildung 5 - Wirkungsprinzip eines Moderationseffekts (nach Baron und Kenny 1986, S. 1174; eigene Übersetzung) .....	40
Abbildung 6 - Wirkungsprinzip eines Mediationseffekts (nach Baron und Kenny 1986, S. 1176; eigene Übersetzung).....	41
Abbildung 7 - Streudiagramm Normatives Commitment .....	53

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen und dazugehörige Facetten (in Anlehnung an Ruf 2010) .....	21
Tabelle 2 - Übersicht arbeitskulturelle Werte (mit * gekennzeichnete Werte wurden nur für Individuen und nicht für Organisationen abgefragt; in Anlehnung O'Reilly et al. 1991, S. 516).....	35
Tabelle 3 - Variablenübersicht mit Ausprägungen .....	37
Tabelle 4 - Mustermatrix Commitment .....	43
Tabelle 5 - Mustermatrix Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen.....	45
Tabelle 6 - Übersicht Regressionsvariablen .....	47
Tabelle 7 - Beta-Regressionskoeffizienten und Gütekriterien .....	50
Tabelle 8 - Mustermatrix Persönliche Arbeitskulturelle Werte .....	55
Tabelle 9 - Übersicht Übersetzungen arbeitskulturelle Werte (mit „*“ gekennzeichnete Werte wurden nur für Individuen und nicht für Organisationen erfragt; in Anlehnung an O'Reilly et al. 1991, S. 516) .....	viii

# 1. Einleitung

## 1.1 Relevanz der Thematik

„Arbeitgeber austauschbar“ heißt es in einem Artikel in der Zeitschrift *Personal* (vgl. Engelhard 1997). Die Frage nach der Bindung der Mitarbeiter<sup>1</sup> ist hoch relevant für jedes Unternehmen. „Fluktuation ist zwar bis zu einem gewissen Grad durchaus fruchtbar und bietet Raum für neue Talente, aber eine hohe Mitarbeiterfluktuation kann für ein Unternehmen äußerst kostspielig werden – zumal in der Regel meistens die Besten das Unternehmen verlassen. [...] Durch eine Optimierung des Arbeitsumfeldes kann dieser Prozess gestoppt werden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können stärker gebunden werden“ (Engelhard 1997). Deswegen stellen sich viele Manager Fragen nach dem Commitment, der Verbundenheit der Mitarbeiter: Unter welchen Umständen verbleiben meine Mitarbeiter im Unternehmen? Wieso fühlt sich Mitarbeiter A zu meinem Unternehmen verbunden, Mitarbeiter B aber nicht? Welche Ursachen hat die Verbundenheit von Mitarbeitern, wie kann man sie beeinflussen und was hat sie für Konsequenzen?

Auch die Wissenschaft beschäftigt sich mit der Verbundenheit und wie diese zu erklären ist: Schneider et al. (1995) weisen darauf hin, dass Personen sich nicht zufällig Situationen zuordnen, dagegen suchen sie aktiv nach einem passenden Rahmen. Dabei betonen Schneider et al. (1995) „that persons who do not fit the organization they join will leave“ (Schneider et al. 1995, S. 748).

Es geht sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis darum, die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern besser zu verstehen, um die Verbundenheit zu einer Organisation besser erklären zu können.

Wir werden im Folgenden zuerst unser Forschungsvorhaben mit unserer speziellen Fragestellung erörtern und diese in den Kontext der Qualität des Arbeitslebens einbetten. Um die spätere empirische Überprüfung besser zu verstehen, werden wir das Thema in seinen theoretischen Hintergrund einordnen und Forschungsfragen und Hypothesen ableiten. Anschließend an die Methodik werden die Ergebnisse unserer empirischen

---

<sup>1</sup> In der gesamten Arbeit wird aufgrund besserer Lesbarkeit die männliche Form von Personenbezeichnungen verwendet.

Untersuchung ausgewertet. Den Abschluss bilden das Fazit einschließlich Diskussion und Ausblick.

## 1.2 Einordnung in den Forschungskontext

Als Teil des Lehrprojekts *Qualität des Arbeitslebens – aktuelle Forschungsfragen und Entwicklungen* wollen wir uns näher mit dem organisationalen Commitment beschäftigen und versuchen, dieses näher theoretisch und empirisch zu erklären. Es stellt sich dabei die Frage, was Qualität des Arbeitslebens<sup>2</sup> bedeutet und welcher Zusammenhang mit Commitment und unserem Forschungsvorhaben besteht.

Historisch betrachtet wurde der Grundstein für die Qualität des Arbeitslebens (QWL) in den 1920er Jahren in den USA mit Gesetzen zur Einschränkung der Kinderarbeit sowie der Einschränkung der Arbeitszeiten gelegt (vgl. Walton 1975, S. 92). Ein umfangreiches Umdenken in der Beziehung von Mensch und Arbeit begann aber erst in den 1960er Jahren (vgl. Levine et al. 1984, S. 81f.). Die studentischen Massenproteste im Deutschland der 1960er Jahre verdeutlichten unter anderem „die Grenzen der fordistischen Massenproduktion mit ihrer tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation“ (Fricke 2004, S. 144). Im Zuge dessen ergab sich eine Vielfalt an Forschungspotenzial. Zeitschriften wie das *Journal of Vocational Behavior* im Jahr 1971 (vgl. Loscocco und Roschelle 1991) und das *Journal of Occupational Behaviour* im Jahr 1980 (heute: *Journal of Organizational Behavior*) (vgl. Cooper 2009) wurden und werden immer noch veröffentlicht, was die Bedeutung dieser Bewegung bis in die heutige Zeit hinein unterstreicht.

QWL besitzt heute neben der wissenschaftlichen und praxisbezogenen eine ebenso politische Dimension innerhalb der Europäischen Union, genauer gesagt innerhalb der „Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen“. Diese Stiftung untersucht im Rahmen des *European Working Conditions Survey* regelmäßig die Qualität des Arbeitslebens (vgl. Lievens et al. 2001). Der Prozess zur Humanisierung der Arbeit ist daher im Jahr 2011 noch immer nicht abgeschlossen, denn QWL ist bis heute noch nicht in allen Organisationen problematisiert (vgl. Keidel 1982, S. 744). In Deutschland ist explizit die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) zu nennen, welche ein

---

<sup>2</sup> Im Folgenden werden wir aufgrund der besseren Lesbarkeit die Begriffe „Qualität des Arbeitslebens“ sowie „Quality of Working Life“ (QWL) und „Humanisierung der Arbeit“ synonym verwenden.



Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen darstellt. Ziel dieser Initiative ist es, den Arbeitgebern bewusst zu machen, dass die Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer angepasst werden sollten, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten, aber auch um eine Work-Life-Balance herzustellen (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit).

Die in einer Organisation zur Steigerung der Qualität des Arbeitslebens eingesetzten Instrumente sind nach Hofstede (1979) aus soziologischer Sicht eine Antwort auf die Legitimitätsproblematik. Nach dieser müssen Organisationen QWL-Maßnahmen durchführen, um sich besser auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren (vgl. Hofstede 1979, S. 20). Diese rein legitimatorisch-zweckrationale Überlegung, die Qualität des Arbeitslebens zu steigern, stellt für uns lediglich eine mögliche Sichtweise dar. QWL als altruistische Handlung des Arbeitgebers (vgl. Wacker und Nadler 1980, S. 16) zu betrachten, um auf diese Weise eine Organisation aus sich einbringenden Arbeitnehmern zu erschaffen, erscheint uns als Gegenpol. Aus unserer Sicht liegt die Ursache für die Förderung der Qualität des Arbeitslebens zwischen den genannten Extremen. QWL ist sowohl Mittel zum Zweck, als auch im Interesse des Arbeitgebers, um eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. „Evidences of this interest are the many organizational experiments [ ] under way, intended to improve both productivity for the organization and the quality of working life for its members“ (Walton 1975, S. 92).

Die Qualität des Arbeitslebens kann durch Faktoren wie das Gehalt, die Arbeitszeit, die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsbedingungen, die institutionellen Gegebenheiten, aber auch durch politische, soziale sowie ökonomische Aspekte des Lebens beeinflusst werden (vgl. Morton 1977, S. 64). Sollen in den Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, die diese Faktoren beeinflussen, kann dies Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter haben (vgl. Heery 2001, S. 291f.).

Die genannten QWL-Faktoren betreffen aber in der Regel nicht lediglich eine Stelle in einer Organisation, sondern meistens die ganze, zumindest aber große Teile der Organisation (vgl. Levine et al. 1984, S. 82, 101; Wacker und Nadler 1980, S. 21). In einer Organisation sollten aus unserer Sicht arbeitskulturelle Werte vorhanden sein, die sich mit den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer decken und so zu einem erhöhten Commitment führen können. Daher erscheint für unser Forschungsvorhaben die Passung zwischen Person und

Organisation für die Erklärung des Commitments im Rahmen der Qualität des Arbeitslebens als relevant. Allerdings haben die organisationalen QWL-Maßnahmen den Nachteil, dass oft Mitarbeiter mit einbezogen werden, die diese Maßnahmen gegebenenfalls nicht nachgefragt haben. Dies könnte daran liegen, dass Personen unterschiedliche Bedürfnisse haben und in dem Moment kein Bedürfnis nach Veränderung hegen (vgl. Hofstede 1979, S. 31). Hofstede (1979) betont deswegen, dass die Reaktionen auf die Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens sehr individuell sind (vgl. Hofstede 1979, S. 31).

Kaushik & Tonk (2008) folgern daraus, dass diese Reaktionen von unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst werden können. In ihrer Studie weisen die drei Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit eine positive Korrelation zu QWL auf. Die Dimensionen Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen weisen dagegen mit nur sehr geringen Korrelationen keinen signifikanten Zusammenhang auf (vgl. Kaushik und Tonk 2008, S. 34ff.). Diese individuellen Unterschiede und wie deren unterschiedliche Wahrnehmung der Organisation das Commitment beeinflussen kann, wollen wir im Weiteren unter Einbeziehung der Persönlichkeit näher betrachten.

### **1.3 Forschungsfragestellung**

Commitment als der Glaube in und die Akzeptanz von Zielen und Werten sowie der Wunsch, in dem Unternehmen zu verbleiben (vgl. Porter et al. 1974), kann erklären, warum Menschen sich an ein Unternehmen gebunden fühlen. Stimmen die Unternehmenswerte mit den eigenen überein und werden dadurch akzeptiert, kann dies positive Auswirkungen auf diesen Bindungseffekt haben (vgl. O'Reilly et al. 1991). Wir wollen uns im Kontext der Qualität des Arbeitslebens mit dem Zusammenhang zwischen dem Person-Organization Fit und dem Commitment von Beschäftigten in Deutschland befassen. Unsere zentrale Fragestellung lautet:

Welchen Einfluss hat der Person-Organization Fit auf das Commitment von Beschäftigten und welchen moderierenden bzw. mediierenden Effekt hat die Persönlichkeit auf diesen Einfluss?

Wir stellen uns die Fragen: Führt eine hohe Übereinstimmung der arbeitskulturellen Werte und damit ein hoher Person-Organization Fit zu höherem Commitment? Existiert eine

Kompatibilität bzw. Inkompatibilität zwischen persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten?

Die Bindung an ein Unternehmen kann auch aus der Person selbst entstehen (vgl. Erdheim et al. 2006). In wie weit verändert die Persönlichkeit der Beschäftigten die Verbundenheit an die Organisation? Und welchen Einfluss kann man verschiedenen Persönlichkeitsdimensionen auf die Passung von persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten zuschreiben? Welchen Effekt hat die Persönlichkeit auf den Zusammenhang von POF und Commitment? Nach Erdheim (2006) sind Beschäftigte, die offen für neue Erfahrungen sind, eher bereit ihren Job zu wechseln, gewissenhafte Beschäftigte fühlen sich aus Gründen der Verantwortung eher an das Unternehmen gebunden. Können extrovertierte Beschäftigte trotz fehlendem Person-Organization Fit ein hohes Commitment aufweisen? Ist bei verträglichen Beschäftigten ein hoher Person-Organization Fit für ein hohes Commitment wichtig? Haben Beschäftigte, die offen für neue Erfahrungen sind, ein unabhängig vom Person-Organization Fit generell niedrigeres Commitment?

## 2. Theorie und Hypothesenherleitung

Im Folgenden sollen nun unser Forschungsvorhaben in einen theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet, empirische Ergebnisse diskutiert sowie Schlussfolgerungen in Form von Hypothesen und Forschungsfragen für unsere Untersuchung gezogen werden. Dabei gehen wir im Speziellen auf das Commitment, den Person-Organization Fit sowie auf die Persönlichkeit näher ein. Die Hypothesen werden gemäß unserem *Forschungsmodell, welches wir in Punkt 2.4 vorstellen werden*, aus den Beziehungen der einzelnen Konstrukte entwickelt.

### 2.1 Organisationales Commitment

Das Commitment-Konstrukt kann sich auf die Organisation beziehen, sodass auch von organisationalem Commitment („organizational commitment“, vgl. Allen und Meyer 1990; Meyer und Allen 1991; Nerdinger et al. 2008, S. 481) respektive organisationaler Verbundenheit (vgl. Gebert und von Rosenstiel 2002, S. 92) gesprochen wird. Darüber hinaus kann es sich z. B. aber auch auf den Beruf („occupational commitment“, vgl. Meyer et al. 1993; bzw. „professional commitment“, vgl. Dwivedula und Bredillet 2010) sowie auf die Änderungsbereitschaft („commitment to change“, vgl. Jaros 2010) beziehen. Wir verwenden das Konstrukt des organisationalen Commitments, welches ein Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation beschreibt (vgl. van Dick 2004, S. 3). Im Zusammenhang mit dem Forschungsvorhaben QWL ist das organisationale Commitment wichtig, weil dieses Konstrukt „a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership“ (Porter et al. 1974, S. 604) darstellt.

Neben „der Arbeitszufriedenheit gehört auch das [...] [organisationale] Commitment eines Mitarbeiters zu den arbeitsrelevanten Einstellungen in Organisationen“ (Jost 2008, S. 59). Konzeptuell sind Commitment und Arbeitszufriedenheit aber voneinander zu trennen, weil das organisationale Commitment die Einstellung gegenüber der Organisation als Ganzes und die Arbeitszufriedenheit die Einstellung gegenüber der Arbeitssituation im Speziellen darstellt (vgl. Jost 2008, S. 56, 59; Weinert 2004, S. 247; Nerdinger et al. 2008, S. 484).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Gebert et al. (2002) erläutern, dass die Arbeitszufriedenheit nicht unmittelbar die Fluktuationsneigung beeinflusst, sondern nur indirekt und zwar über das Commitment.

Darüber hinaus weist das Commitment eine länger andauernde Arbeitseinstellung auf als die Arbeitszufriedenheit. Letztere ist stark von der Situation abhängig und kann insofern häufiger variieren (vgl. Jost 2008, S. 60).<sup>4</sup>

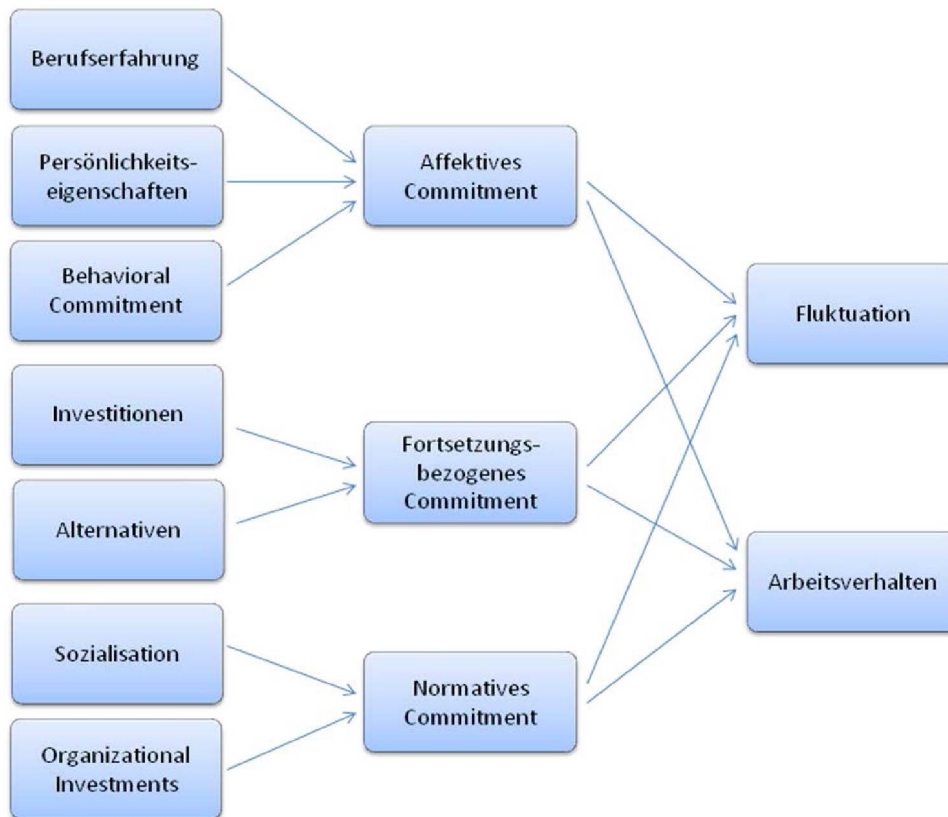
Das Commitment mit einem Unternehmen ist aber nicht mit dem sozialpsychologischen Konzept der Identifikation gleichzusetzen – das haben sowohl van Dick (2004) als auch Franke & Felfe (2008) widerlegt. Insbesondere das normative und das fortsetzungsbezogene Commitment ergänzen das Identifikationskonzept, um den Grad der Bindung an eine Organisation zu beschreiben (vgl. van Dick 2004, S. 3; Franke und Felfe 2008, S. 144). Meyer & Allen (1991) verorten das organisationale Commitment nicht mehr innerhalb der Sozialpsychologie (Meyer und Allen 1991, S. 62f.) und grenzen es damit von dem Konzept der Identifikation ab.

Welche Auswirkungen das organisationale Commitment im Speziellen hat, beleuchten Caldwell et al. (1990) näher: „Although the results of these studies are not always consistent, they suggest that commitment is positively associated with motivation and involvement [...], expressions of positive affect and loyalty [...], some aspects of job performance [...] and prosocial behaviour [...]. Additionally, some studies suggest that commitment is negatively associated with potentially costly behaviours such as absenteeism [...] and the likelihood of turnover” (Caldwell et al. 1990, S. 245). Diese unterschiedlichen Auswirkungen von Commitment zeigen auf, warum es für Organisationen wichtig ist, die Verbundenheit der Mitarbeiter zu sichern und bestenfalls zu verbessern.

In unserem Forschungsprojekt möchten wir uns auf das wohl bekannteste (vgl. van Dick 2004, S. 3; Deller et al. 2008, S. 97; Weller 2003, S. 83) Commitment-Konzept beziehen. Meyer & Allen (1991) definieren das organisationale Commitment als „a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization” (Meyer und Allen 1991, S. 67).

---

<sup>4</sup> Gegensätzlich äußern sich hierzu Rosenstiel et al. (2009), die die Arbeitszufriedenheit als ein ebenso stabiles Konstrukt begreifen, wie das Commitment.



**Abbildung 1 - Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments (Eigene und stark vereinfachte Darstellung in Anlehnung an (Meyer und Allen 1991, S. 68))<sup>5</sup>**

Sie unterscheiden dabei zwischen affektivem („affective“), fortsetzungsbezogenem („continuance“) und normativem („normative“) Commitment (vgl. Allen und Meyer 1990, S. 3f.). Konzeptuell ist das affektive zum fortsetzungsbezogenen Commitment abzugrenzen, aber auch das affektive zum normativen Commitment ist trotz einer gewissen Überlappung ebenfalls als einzelne Dimension zu betrachten (vgl. Allen und Meyer 1990, S. 1).

Das **affektive Commitment** ist eine eher gefühlsbezogene respektive emotionale Komponente, die einen Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Der Mitarbeiter verbleibt in der Organisation, weil er es von sich aus will (vgl. Allen und Meyer 1990, S. 3; Meyer und Allen 1991, S. 67). Dieser „Wille“ führt dazu, dass die Organisationsmitgliedschaft für das Individuum persönlich eine hohe Bedeutung hat (vgl. Böhm 2008, S. 49). Die Ausprägung des

<sup>5</sup> Eine Weiterentwicklung ist bei Meyer et al. 2008 zu finden - dort wird dem Commitment zusätzlich noch Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden des Mitarbeiters zugeschrieben (vgl. Meyer et al. 2008, S. 209). Da wir weder die Gesundheit noch das Wohlbefinden in diesem Forschungsprojekt weiter untersuchen, gehen wir auf dieses Konzept nicht weiter ein.

affektiven Commitments kann durch optimale Arbeitsbedingungen beeinflusst werden. Dies wiederum kann zu einer Erhöhung der Leistung führen (vgl. Weller 2003, S. 86).

Ausgehend von Berufserfahrung, Persönlichkeitseigenschaften und „Behavioral Commitment“ wird affektives Commitment erzeugt. Bei den Persönlichkeitseigenschaften werden die soziodemografischen Variablen ausgeschlossen, weil diese kaum einen nennenswerten Einfluss auf das affektive Commitment haben. Vielmehr sind es persönliche Eigenschaften, wie das Bedürfnis nach Unabhängigkeit oder die Bedeutung der Arbeit für das Individuum als solche (vgl. Meyer und Allen 1991, S. 69f.). Meyer & Allen (1991) beschreiben als weiteren Aspekt das „behavioral commitment as an antecedent of affective commitment and as part of a feedback chain in which positive work behaviors (for which the employee accepts responsibility) increase behavioral commitment and consequently, affective commitment.“

Sich der Organisation verpflichtet zu fühlen, spiegelt sich in dem **normativen Commitment** wider. Der Mitarbeiter verbleibt in der Organisation, weil er der Meinung ist, dass er bleiben sollte (vgl. Allen und Meyer 1990, S. 3; Meyer und Allen 1991, S. 67). Ein Ausscheiden aus der Organisation würde sich für den Mitarbeiter als ein unfaires Verhalten gegenüber der Organisation darstellen und wäre damit moralisch bedenklich. Die Organisation kann demnach mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente<sup>6</sup> aktiv das normative Commitment beeinflussen und hat dadurch zusätzlich die Möglichkeit, einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu nehmen (vgl. Weller 2003, S. 83ff.).

Diese Dimension des organisationalen Commitments wird unter anderem von der Sozialisation beeinflusst. Hierunter fällt die Sozialisation des Individuums außerhalb der Organisation, das heißt zum Beispiel in der Familie, aber auch innerhalb der Organisation. Die „Organizational Investments“, die das normative Commitment bedingen, beruhen auf Investitionen seitens der Organisation in den einzelnen Mitarbeiter. Der Mitarbeiter entwickelt aufgrund dieser Fürsorge eine Art „Pflichtgefühl“, weil ihm die Organisation etwas Gutes getan hat (vgl. Meyer und Allen 1991, S. 70f.).

---

<sup>6</sup> Moser et al. 2006 sprechen in Verbindung mit dem organisationalen Commitment von „organisationaler Sozialisation“ und beschreiben den Einarbeitungsprozess eines neuen Mitarbeiters sowie Mentorenprogramme und Karriereentwicklungssysteme als konkrete Instrumente zur Förderung von Commitment.

In der deutschsprachigen Literatur wird anstatt von fortsetzungsbezogenem z. T. auch von „kalkulatorischem“ (vgl. Franke und Felfe 2008, S. 136; Nerdinger et al. 2008, S. 84), „abwägendem“ (vgl. Weller 2003, S. 83) oder „rationalem“ (vgl. Schirmer, S. 50) Commitment gesprochen. Das **fortsetzungsbezogene Commitment** basiert dabei auf rationalen Überlegungen des Mitarbeiters. Bei einem Arbeitsplatzwechsel würden dem Mitarbeiter zum Teil hohe Kosten entstehen und bisher getätigte Investitionen seitens des Mitarbeiters verloren gehen. Ein Wechsel wäre mit zu hohen Kosten verbunden. Der Mitarbeiter verbleibt in der Organisation, weil er bleiben muss (vgl. Allen und Meyer 1990, S. 3; Meyer und Allen 1991, S. 67). Zu bedenken ist bei dieser Form des Commitments, dass der Zwang, in einer Organisation verbleiben zu müssen, aus theoretischer Sicht nicht leistungsfördernd ist (vgl. Weller 2003, S. 80). Das fortsetzungsbezogene Commitment ergibt sich aus den getätigten Investitionen und den gebotenen Alternativen außerhalb der eigenen Organisation. Die theoretische Hypothese von Meyer & Allen (1991) besagt: Je höher die getätigten Investitionen und je geringer die möglichen Alternativen, desto höher ist das fortsetzungsbezogene Commitment (Meyer und Allen 1991, S. 72).

Da wir uns die Frage stellen, ob eine Passung von Organisation und Person zu einem erhöhten Commitment führt, werden wir im Folgenden das Konzept des Person-Organization Fit darstellen. Das zu Grunde liegende Konzept für die Passung wird im Folgenden dargestellt.

## **2.2 Person-Organization Fit**

Der Person-Organization Fit (POF) entstand aus der Forschung zum Person-Environment Fit, der als Kompatibilität zwischen Person und verschiedenen Ebenen ihrer Arbeitsumwelt definiert wird (vgl. Kristof 1996; Kristof-Brown et al. 2005, S. 281ff.). Hier werden unterschiedliche Typen des Fit herausgearbeitet: Unter anderem Person-Vocation Fit, Person-Job Fit, Person-Organization Fit und Person-Group Fit.

Der Person-Vocation Fit stellt die breiteste Ebene des Arbeitsumfeldes dar und untersucht die Übereinstimmung zwischen einer Person und ihrem Beruf. Holland (2011) erarbeitet in seiner Berufswahltheorie eine Typologie der Berufe und stellt in seinen Untersuchungen den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Beruf fest.



Einer der stark untersuchten Arten von Person-Environment Fit ist der Person-Job Fit, der als Kompatibilität zwischen Individuum und seinem Arbeitsplatz beschrieben wird (vgl. Kristof 1996, S. 8; Judge und Cable 1997). Edwards (Initiative Neue Qualität der Arbeit) definiert den Person-Job Fit als die Passung zwischen den Fähigkeiten der Person und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Es ist zwar wahrscheinlich, dass viele Arbeitsanforderungen bestimmte Merkmale der Organisation widerspiegeln, konzeptionell ist aber zu beachten, dass bei den Anforderungen an den Arbeitsplatz unterschiedliche Elemente der Arbeitsumgebung berücksichtigt werden (vgl. Kristof 1996, S. 8), so dass dieses Konzept von der Organisation als Ganzes abzugrenzen ist.

Der Person-Group Fit, auch als Person-Workgroup Fit bekannt (vgl. Blau 1987), untersucht die Kompatibilität von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen (vgl. Kristof 1996, S. 7). Dieser Fit-Typ ist besonders für die Teamzusammensetzung relevant. Der Person-Group Fit lässt sich aber insofern vom Person-Organization Fit abgrenzen, da Subeinheiten einer Organisation, wie Gruppen, andere Normen und Werte haben können, als die Organisation, zu der sie gehören. Somit kann sich der Grad der Übereinstimmung zwischen der Person und der Gruppe von der Kompatibilität zwischen der Person und der Organisation unterscheiden (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 7).

Der POF an sich wird als Kompatibilität zwischen Person und Organisation verstanden (vgl. Kristof 1996; Sekiguchi 2004). Durch diese Abgrenzung wird deutlich, dass sich der Person-Organization Fit im Laufe der letzten Jahrzehnte aus der Person-Environment Fit-Forschung zu einem eigenständigen Forschungsbereich entwickelt hat. Obwohl den verschiedenen Fit-Typen unterschiedliche Annahmen zu Grunde liegen, kann man ausgewählte Ergebnisse der Fit-Forschung auf unsere Untersuchung des POF übertragen.

Tom (1971) betont in seiner Studie, dass Personen in solchen Organisationen erfolgreicher arbeiten, die die Eigenschaften der Personen teilen. In der Studie wurde die Relevanz der Ähnlichkeit zwischen Individuen und Organisationen als die wichtigste Charakteristik des POF herausgearbeitet. Der POF behandelt einzelne Arbeitnehmer und Organisationen, um Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter besser zu verstehen (vgl. Gregory et al. 2010). Es wurde festgestellt, dass mit zunehmender Ähnlichkeit zwischen dem individuellen Selbstverständnis und dem Bild einer Organisation tendenziell diese Organisation bevorzugt wird (vgl. Tom 1971; O'Reilly et al. 1991; Schneider et al. 1995; Mischel und Shoda 1998).

Dies hat die POF-Forschung aufgegriffen und sich zum Ziel gesetzt, die Ursachen und Konsequenzen von einer Kompatibilität bzw. Inkompatibilität zwischen Organisation und Person zu untersuchen (vgl. Kristof 1996; Kleemann 2007, S. 7). Dem POF-Paradigma liegt die Theorie der interaktionalen Psychologie zu Grunde, die besagt, dass das Verhalten eines Menschen weder alleine von den individuellen Persönlichkeitseigenschaften noch von den Vorgaben einer konkreten Situation bestimmt wird, sondern auf der Interaktion von beidem beruht (vgl. Muchinsky und Monahan 1987; Chatman 1989; Kleemann 2007; Verquer et al. 2003).

Konkret bedeutet dies, dass sich Person und Umwelt wechselseitig beeinflussen. Eine Person wirkt bis zu einem gewissen Grad auf die Umwelt, in der sie sich gerade befindet, reagiert auf diese und passt ihr Verhalten dementsprechend an. Gleichzeitig hat das Verhalten einer Person, welches zu großen Teilen durch die Persönlichkeitseigenschaften geprägt ist, auch Einfluss auf die Umwelt und wird diese im Laufe der Zeit verändern. Schneider et al. (1995) nehmen in diesem Zusammenhang an: „[P]ersons make environments. [...] It is person-based in the sense that the personality attributes of the people in a setting are seen as the fundamental defining characteristic of that setting“ (Schneider et al. 1995, S. 751). Entscheidend ist aber, dass die Ergebnisse dieser Interaktion maßgeblich davon abhängen, inwieweit grundlegende Attribute von Organisationen und Personen miteinander kompatibel sind oder nicht (vgl. Kleemann 2007). Dabei sind die genauen Beschreibungen der Eigenschaften, aufgrund derer die Passung zwischen einer Person und einer Organisation gemessen werden kann, von großer Wichtigkeit.

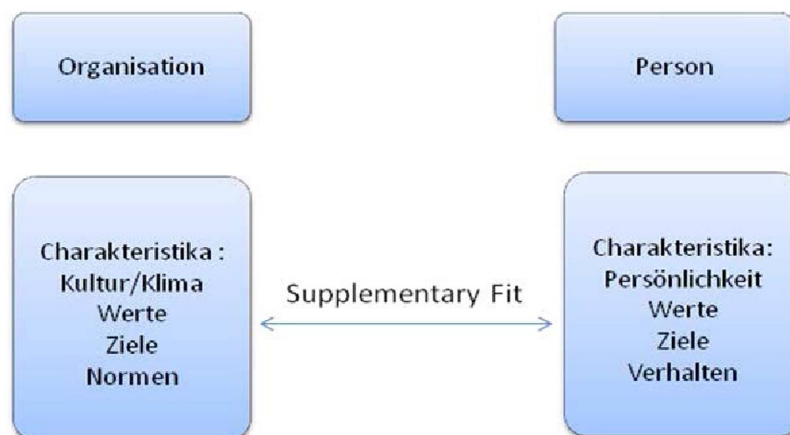
### **2.2.1 Konzeptualisierung und Messung**

Muchinsky & Monahan (1987) haben solche Eigenschaften untersucht und den Complementary Fit sowie den Supplementary Fit – die die Beziehung zwischen Organisation und Person auf unterschiedliche Weise betrachten – herausgearbeitet.

Ein Complementary Fit liegt dann vor, wenn Personen und Organisationen dem jeweils anderen Akteur genau die Eigenschaften anbieten, die für ihn wichtig sind (vgl. Muchinsky und Monahan 1987, S. 272ff.). Seitens der Organisation können das unter anderem materielle Anreize und gute Arbeitsbedingungen sein. Individuen können den Organisationen beispielsweise ihr Wissen sowie ihre Erfahrung anbieten (vgl. Kristof 1996).

Wenn diese mit von der Organisation geforderten Fertigkeiten und Verhaltensweisen übereinstimmen, kommt ebenfalls ein Complementary Fit zustande. Er tritt dann auf, wenn Personen mit ihren Merkmalen eine Lücke im Arbeitsumfeld füllen können (vgl. Kristof-Brown et al. 2005, S. 288). Beim Complementary Fit handelt es sich um Kompatibilität von arbeitsrelevanten Faktoren der jeweiligen Personen und Organisationen.

Unter dem Supplementary Fit wird die Passung zwischen einer Person und einer Organisation verstanden – inwieweit die Person ihr Arbeitsumfeld ergänzt, verbessert oder solche Eigenschaften besitzt, die bei anderen Individuen in diesem Umfeld ähnlich sind (vgl. Muchinsky und Monahan 1987, S. 269). Der Supplementary Fit stellt also das Arbeitsumfeld durch Eigenschaften der in ihm befindlichen Personen dar (vgl. Sekiguchi 2004). Die Eigenschaften können seitens der Person vor allem Ziele, Werte und Einstellungen, seitens der Organisation Organisationsziele, -werte und -kultur sein (vgl. Kristof 1996). Beim Supplementary Fit handelt es sich weniger um tätigkeitsbezogene Faktoren, sondern vor allem um verhaltensbezogene Erwartungen der jeweiligen Person und Organisation. Abbildung 2 fasst die möglichen Ähnlichkeiten zusammen.



**Abbildung 2 - Supplementary Fit (in Anlehnung an Kristof 1996, S. 4)**

Außerdem kann zwischen dem objektiven, subjektiven und wahrgenommenen Fit unterschieden werden. Diese Differenzierung ist ausschlaggebend für die Erhebung des POF (vgl. u.a. Hoffmann 2009; Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Wenn eine Person über sich selbst Auskunft gibt, die Eigenschaften der Organisation aber ein anderes Individuum liefert, handelt es sich um den objektiven Fit. Kristof-Brown et al. (2005) beschreiben den „objective fit as the match between the person as he or she really is and

the environment as it exists ,independently' of the person's perception of it" (Kristof-Brown et al. 2005, S. 291). Beim subjektiven Fit, der einzige direkt gemessene Fit, wird der Befragte direkt gebeten zu beurteilen, wie gut die Übereinstimmung der eigenen Charakteristika mit denen der Organisation ist. Um den wahrgenommenen Fit geht es, wenn eine Person zuerst über sich selbst berichtet und dann die Organisation, in der sie tätig ist, nach ähnlichen Dimensionen beschreibt: „The degree of fit is then calculated by assessing the discrepancy between a respondent's self-description and that same respondent's description of the organization" (Hoffman und Woehr 2006, S. 391).

Sowohl die Selbstwahrnehmungstheorie (vgl. Vandenberghe 1999) als auch die Theorie der kognitiven Dissonanz (vgl. Stuber 2002) suggerieren, dass Individuen danach streben, eine konsistente Wahrnehmung von sich selbst zu bewahren. „It would produce cognitive dissonance for an individual to appraise a work environment as providing a poor fit but still report a high level of satisfaction with that environment. Therefore, it is likely that perceived, subjective, and objective fit differ not only in how they are measured but also in what they represent conceptually" (Kristof-Brown et al. 2005, S. 291). Unter anderem haben Hoffman & Woehr (2006) bzw. Verquer et al. (2003) in ihren Metaanalysen festgestellt, dass die verschiedenen Erhebungsmethoden des POF zu unterschiedlich starken Ausprägungen des POF mit diversen Konsequenzen auf Einstellung und Verhalten führen.

Nach Kristof (1996) ist der POF gegeben, wenn (a) mindestens eine Einheit sieht, was die andere braucht, wenn sie (b) ähnliche grundlegende Eigenschaften haben, oder wenn (c) beides vorhanden ist. Diese Erklärung berücksichtigt die vielfältigen Konzeptualisierungen von Person-Organization Fit und ermöglicht die Betrachtung sowohl der Complementary Fit als auch der Supplementary Fit-Perspektive (vgl. Kristof 1996, S. 4). In unserem Forschungsvorhaben werden wir uns der Ähnlichkeit von persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten widmen, somit einen Aspekt des Supplementary Fit näher betrachten. Außerdem werden wir den POF indirekt als wahrgenommenen Fit erheben.

### **2.2.2 Persönliche und organisationale arbeitskulturelle Werte**

Aus diversen Charakteristika von Personen und Organisationen (Ziele, Normen, Werte u.v.m.) sucht Chatman (1989) Werte aus und fokussiert sich in der Forschung des POF darauf. Ebenso weisen Watson et al. (1995) und Verquer et al. (2003) darauf hin, dass die

Wertekongruenz das vorherrschende Modell der Forschung zum POF ist. Werte sind beständiger als andere Charakteristika von Person oder Organisation – Weinert (2004) betrachtet Werte als Überzeugungen einer Person oder Gruppe, die das Richtige sowie das Falsche definieren. Chatman (1989) nennt Werte als dauerhafte Überzeugungen. Sie ermöglichen die Anpassung einer Person an ihre Umwelt. Sie beeinflussen Entscheidungen und haben Auswirkungen auf das Verhalten von Individuen oder Gruppen. Die Werte sind so tief sitzend, dass man nicht sie, sondern nur die Wege sehen kann, wodurch sie geäußert werden wie z. B. in Meinungen, Einstellungen, Vorlieben, Wünschen und Ängsten (vgl. Posner 2010).

Organisationale arbeitskulturelle Werte entstehen in Organisationen und sind das Herz ihrer Kultur (vgl. Posner 2010). Das heißt nicht, dass alle Mitglieder der Organisation gleiche Werte haben müssen. Allerdings einigt sich die Mehrheit der Mitglieder auf bestimmte Werte, die dann für alle gelten (vgl. Katz und Kahn 1978). So entsteht in jeder Organisation ein eigenes Wertesystem, das sich darin widerspiegelt, wie Konflikte gelöst werden oder welche Bedeutung Zusammenhalt in der Organisation hat. Schneider (1987) schreibt, dass Personen von solchen Organisationen angezogen werden, die mit ähnlichen Werten ausgestattet sind. Darüber hinaus versuchen Organisationen solche Personen zu rekrutieren, die voraussichtlich ihre Werte teilen (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 492). Diese Aussagen bestätigen, dass Werte im POF eine wichtige Rolle spielen.

In unserer Untersuchung fokussieren wir uns auf den Person-Organization Fit unter Einbezug der persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werte. Hierfür stützen wir uns auf das Konzept des „Organizational Culture Profile“ (OCP) von O'Reilly et al. (1991), die den Fit zwischen Person und Organisationskultur auf Grundlage von Werten entwickeln (vgl. auch Chatman 1989). Das OCP basiert auf 54 unterschiedlichen Werten, die sowohl eine Person, als auch eine Organisation charakterisieren. Xiang (2009) nimmt die gleichen 54 Ausgangswerte, berechnet den POF in abgeänderter Form und kristallisiert bestimmte Faktoren von Werten heraus, um sie mit Faktoren anderer Untersuchungen zu vergleichen. Diesen Gedanken der verschiedenen Organisationskulturen greifen wir auf und werden untersuchen, inwieweit Gruppen von Werten in deutschen Organisationen mit denen anderer Kulturkreise übereinstimmen.

O'Reilly et al. (1991) verwenden den Kulturgedanken in ihrem Person-Culture Fit und fassen ähnliche Werte in den Faktoren „Innovation, Attention to Detail, Outcome Orientation, Aggressiveness, Supportiveness, Emphasis on Rewards, Team Orientation [and] Decisiveness“ (O'Reilly et al. 1991, S. 500) zusammen. Um im Weiteren begriffliche Verwirrungen zu vermeiden, haben wir uns an diesen Faktoren orientiert und verwenden im Rahmen des Person-Organization Fit *persönliche arbeitskulturelle Werte* und *organisationale arbeitskulturelle Werte*.

### **2.3 Person-Organization Fit und Commitment**

Schein (1997) schreibt über den Zusammenhang der Passung von Organisation und dem Mitarbeiter: „[T]he organization tended to hire and keep only those kinds of people who fitted the assumptions and were willing to live in the system even though it might at times be frustrating“ (Thomas 1997, S. 224). Die Frage, die sich hier stellt, warum dies so ist, wurde im vorherigen Abschnitt zum POF erläutert. Personen, die sich aufgehoben fühlen und zur Organisation passen, verbleiben in der Organisation. Die Passung von Person und Organisation kann dabei viele Auswirkungen haben. In ihren Metaanalysen beleuchten Hoffman & Woehr (2006) und Verquer et al. (2003) genau diese unterschiedlichen Auswirkungen. Dabei unterscheiden sie zwischen Auswirkungen auf Verhalten sowie auf Einstellungen. Der POF hat in Bezug auf das Verhalten Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, das Organizational Citizenship Behavior und die Fluktuation sowie Konsequenzen für die Einstellungen in Form von Commitment, Arbeitszufriedenheit und die Absicht zu gehen. Dabei stellen Verquer et al. (2003) den stärksten Zusammenhang zu Commitment fest. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Änderungen in der Einstellung auch in Verhaltensänderungen resultieren können.

Nicht nur die Auswirkungen des POF versuchen Werbel & Gilliland (1999) in ihrem Facetten-Fit-Modell darzustellen. Auf Grundlage der weit verbreiteten Kritik des einseitigen Personalauswahlprozesses, der sich auf den Gegebenheiten des Jobs und der Person, den Person-Job Fit, konzentriert (vgl. Bowen et al. 1991, S. 38; Levine et al. 1984, S. 82; Werbel und Gilliland 1999, S. 209), offerieren Werbel & Gilliland (1999) einen Auswahlprozess, der den Person-Job Fit, den Person-Workgroup Fit und den Person-Organization Fit berücksichtigt (vgl. Werbel und Gilliland 1999, S. 209). Aufgrund von veränderten

ökonomischen und sozialen Gegebenheiten reicht eine Personalauswahl, die lediglich den Person-Job Fit im Fokus hat, nicht mehr aus (vgl. Werbel und Gilliland 1999, S. 210). In ihrem Facetten-Fit-Modell werden deswegen die drei Fit-Perspektiven dargestellt, die gleichsam unterschiedliche Auswirkungen haben (vgl. Abbildung 3). Sie veranschaulichen damit zwar im Gegensatz zu den Metaanalysen von Hoffman & Woehr (2006) und Verquer et al. (2003) einen theoretischen Zusammenhang, erläutern und bestätigen diesen aber nicht (vgl. auch Edwards 2008, S. 206). Trotzdem kann das theoretische Modell dazu dienen, die Zusammenhänge des POF und des Commitment besser zu verstehen.

Der POF ist hierbei besonders hervorzuheben; er ist „also likely to predict citizenship behaviors, job satisfaction, organizational commitment, absenteeism, and retention, all of which contribute to organizational effectiveness“ (Werbel und Gilliland 1999, S. 232).



**Abbildung 3 - Facetten-Fit-Modell nach Werbel und Gilliland (Eigene und vereinfachte Darstellung in Anlehnung an (Werbel und Gilliland 1999, S. 218))**

In diesem Modell ergibt sich der POF aus der Übereinstimmung von Werten, Bedürfnissen und Zielen, die die Person hat und die in der Organisation erfüllt werden. Bei einer angemessenen Übereinstimmung entsteht Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment. Indirekt werden dadurch die Qualität und Quantität der Arbeitsleistung sowie die organisationale Effektivität beeinflusst. Werbel & Gilliland (1999) erarbeiten dabei den Zusammenhang zwischen POF und Commitment aus den Untersuchungen von Kristof (1996).

Werden die unterschiedlichen Formen des POF betrachtet, finden Verquer et al. (2003) folgendes heraus: „[V]alue congruence dimensions of fit were more strongly related to outcomes than other dimensions“ (Verquer et al. 2003, S. 484). Die Ergebnisse zeigen, dass die Angleichung bzw. Ähnlichkeit zwischen den persönlichen arbeitskulturellen Werten und denen der Organisation zu einer positiven Arbeitseinstellung führen. Des Weiteren hat Posner (2010) den Einfluss der Übereinstimmung der persönlichen und organisationalen

arbeitskulturellen Werte auf unterschiedliche arbeitsbezogene Faktoren untersucht. Bei der hohen Übereinstimmung der Werte ist sowohl Commitment, als auch Arbeitszufriedenheit und Motivation bedeutend höher, als bei der niedrigen Übereinstimmung zwischen den persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten. Die Untersuchung von Chatman (1989) zeigt, dass drei Szenarien möglich sind, wenn starke organisationale Werte und wichtige individuelle Werte im Konflikt stehen, der Person-Organization Fit also niedrig ist: Die Werte vom Individuum verändern sich, die Organisationswerte verändern sich oder die Person verlässt die Organisation. Letzteres ist die wahrscheinlichste Folge eines niedrigen POF, der eine Ursache des geringen Commitment darstellen kann.

Finegan (2000) hat die Auswirkungen von persönlichen und organisationalen Werten auf das Commitment untersucht. Das Ergebnis dieses Forschungsvorhabens zeigt, dass die persönlichen und organisationalen Werte gemeinsam, aber auch unabhängig voneinander, einen Einfluss auf das Commitment haben. Valentine et al. (2002) haben den Zusammenhang zwischen ethischen Unternehmenswerten („ethical context“), dem Person-Organization Fit und dem Commitment untersucht. Dabei wurde eine positive Korrelation zwischen dem Person-Organization Fit und Commitment bestätigt (siehe auch Asendorpf 2004).

Wie in der Einleitung bereits erwähnt und nun anhand einer Vielzahl an empirischen Ergebnissen bestätigt, gilt: „[P]ersons who do not fit the organization they join will leave“ (Schneider et al. 1995, S. 748). Daher vermuten auch wir, dass der Fit zwischen Person und Organisation in positivem Zusammenhang zum organisationalen Commitment steht. Aus dieser Annahme leiten wir unsere erste Hypothese ab:

**Hypothese I:** Je höher der Fit zwischen Person und Organisation, desto höher ist das organisationale Commitment.

Das organisationale Commitment, was sich nach Allen & Meyer (1990) in drei Dimensionen aufteilt, haben auch O'Reilly et al. (1991) untersucht. Sie beziehen allerdings die Differenzierung des Commitment in zwei Dimensionen mit ein und untersuchen die Auswirkungen des Person-Organization Fit auf normatives und instrumentelles Commitment. Dabei bestätigen sie in der Längsschnittstudie einen positiven Zusammenhang von Person-Organization Fit und normativem Commitment (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 507).



Diese Ergebnisse legen nahe, dass es sinnvoll sein kann, das organisationale Commitment in seinen Dimensionen getrennt voneinander zu betrachten. Daher stellen wir uns die Frage:

**Forschungsfrage I:** Gibt es einen unterschiedlich starken Einfluss des Person-Organization Fit auf die drei Commitmentdimensionen: Affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment?

## 2.4 Persönlichkeit

Die Forschung der Persönlichkeit versucht zu erklären, sowie zu verstehen, wie sich die Persönlichkeit in bestimmten Situationen entwickelt und verändert, um Verhaltensweisen vorherzusagen und die Personen gegebenenfalls beeinflussen zu können.

Seit den 1980er Jahren hat sich mit dem Big-Five-Ansatz die Terminologie für die Beschreibung von individuellen Unterschieden etabliert (vgl. Asendorpf 2004; Zimmermann 2008, S. 313). Die Vertreter des Big-Five-Ansatzes nehmen an, dass sich die Persönlichkeitsunterschiede zwischen Individuen anhand fünf wichtiger und stabiler Persönlichkeitsdimensionen beschreiben lassen (vgl. Erdheim et al. 2006; Lang und Lüdtker 2005). Die fünf Beschreibungsdimensionen ergeben ein praktikables, nachvollziehbares, leicht verständliches und verlässliches Koordinatensystem, in welches die meisten bedeutsamen Persönlichkeitsmerkmale reliabel eingeordnet werden können.

Der Big-Five-Ansatz ist in der Persönlichkeitsforschung jedoch nicht unumstritten. Einer der oft geäußerten Einwände ist, dass der Ansatz auf den alltagspsychologischen Ähnlichkeiten beruht, also nur die äußeren Erscheinungen beachtet. Diese Methode sei nicht für die zuverlässige Identifizierung der Tiefenstruktur von Ähnlichkeitsbeziehungen zwischen Merkmalen geeignet (vgl. Lang und Lüdtker 2005, S. 31).

Ein anderer Kritikpunkt ist, dass das Big-Five-Modell nur anhand der Faktorenanalyse bewertet worden ist und methodengebunden sei (vgl. Weinert 2004, S. 154ff.). Die Faktorenanalyseergebnisse hängen aber von darin einbezogenen Variablen, von Stichproben und anderen Konstrukten ab, die die Korrelationskoeffizienten beeinflussen. Verschiedene Studien können Unterschiedliches untersucht haben und sind miteinander nicht zu vergleichen. Es können demnach noch andere Methoden notwendig sein, um die Legitimität des Big-Five-Modells zu bestätigen.

Ein weiterer Kritikpunkt greift die Allgemeingültigkeit des Big-Five-Ansatzes an und stellt in Frage, ob sich Persönlichkeitsunterschiede mit exakt fünf Dimensionen beschreiben lassen (vgl. Lang und Lüdtke 2005, S. 31). Neben den im Big-Five-Modell beschriebenen Persönlichkeitsdimensionen gibt es auch andere wichtige Persönlichkeitsfacetten, wie beispielsweise Optimismus, die keiner der Dimensionen zugeordnet werden können. Dieser Einwand ist von großer Wichtigkeit, da er auf ein generelles Dilemma der Erfassung von Persönlichkeitsunterschieden hinweist. Trotz dieser Kritik stellt das Big-Five-Modell ein stabiles Persönlichkeitskonstrukt dar, weswegen das Modell in der Forschung stark verbreitet ist.

Im Big-Five-Modell werden die individuellen Merkmalsausprägungen in fünf Persönlichkeitsdimensionen erfasst: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Das Modell differenziert Personen zwischen der individuellen Neigung sowie Veranlagung (vgl. Zimmermann 2008, S. 313). Nach dem Modell kann jede Persönlichkeit als Mischung aus den Ausprägungen der Faktoren dargestellt und demnach ein Persönlichkeitsprofil erstellt werden. Jede der fünf Persönlichkeitsdimensionen beruht ihrerseits wiederum auf einer Vielfalt inhaltlich heterogener Eigenschaftskonstrukte, von denen aber angenommen wird, dass sie die Breite des übergeordneten Faktors abdecken. Die heterogene Vielfalt dieser breit angelegten Persönlichkeitsdimensionen bringt es mit sich, dass deren Bedeutung je nach inhaltlicher Zusammensetzung bestimmter Skalen variieren kann. Wie in Tabelle 1 aufgeführt ist, können den fünf Persönlichkeitsdimensionen insgesamt 30 Facetten zugeordnet werden:

**Tabelle 1 - Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen und dazugehörige Facetten  
(in Anlehnung an Ruf 2010)**

Dimension	Facetten
Neurotizismus	Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit
Extraversion	Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn
Offenheit für Erfahrungen	Offenheit für Fantasie, Offenheit für Ästhetik, Offenheit für Gefühle, Offenheit für Handlungen, Offenheit für Ideen, Offenheit für Normen- und Wertesysteme
Verträglichkeit	Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit
Gewissenhaftigkeit	Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit

Im Folgenden werden wir auf die unterschiedlichen Persönlichkeitsdimensionen eingehen.

Die Dimension **Neurotizismus** beschreibt emotionale Labilität bzw. Stabilität. Personen mit hohen Neurotizismuswerten sind häufig traurig und ängstlich (vgl. Viertel 2010, S. 39). Sie sind empfindlich und kommen unter Stress leichter aus dem Gleichgewicht (vgl. Ruf 2010, S. 10). Ein typisches Item zu dieser Persönlichkeitsdimension lautet „Oft mache ich mir Sorgen über Dinge, über die ich keine Kontrolle habe“ (vgl. Weinert 2004, S. 150). Personen mit niedrigen Werten in Neurotizismus sind emotional stabil und stressbeständiger, können aber auch nach außen eher unsensibel wirken (vgl. Viertel 2010, S. 39).

Die Dimension **Extraversion** betrachtet die Aktivität bei sozialen Interaktionen. Extrovertierte Personen mögen die Gesellschaft anderer, sind selbstbewusst, freundlich und aktiv (vgl. Goldberg 1990, S. 530ff.). Sie wissen sich durchzusetzen, sind dominant und mögen aufregende Ereignisse (vgl. Viertel 2010, S. 39). Ein typisches Item zu dieser Persönlichkeitsdimension lautet „Ich mag viel Aufregendes in meinem Leben“ (vgl. Weinert

2004, S. 150). Außerdem nehmen sie sich genauso wie ihre Arbeitsumgebung eher positiv wahr (Zimmermann 2008, S. 314). Personen mit niedrigen Werten in Extraversion sind introvertiert. Sie können als zurückhaltend und bedachtsam beschrieben werden (vgl. Viertel 2010, S. 39).

Die Dimension **Offenheit für Erfahrung** erfasst Experimentierfreudigkeit und Kreativität. Personen mit hohen Werten in dieser Dimension bevorzugen Abwechslung, haben Fantasie und sind kreativ. Sie interessieren sich für das Öffentliche und schätzen neue Erfahrungen (vgl. Costa und McCrae 1985, S. 613). Sie sind bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen, verhalten sich eher unkonventionell (vgl. Borkenau 1993). Ein typisches Item zu dieser Persönlichkeitsdimension ist „Ich mag die Herausforderung, die mit Wechsel verbunden ist“ (vgl. Weinert 2004, S. 150). Personen mit niedrigen Offenheitswerten ziehen Bewährtes dem Neuen vor und neigen zu konventionellem Verhalten.

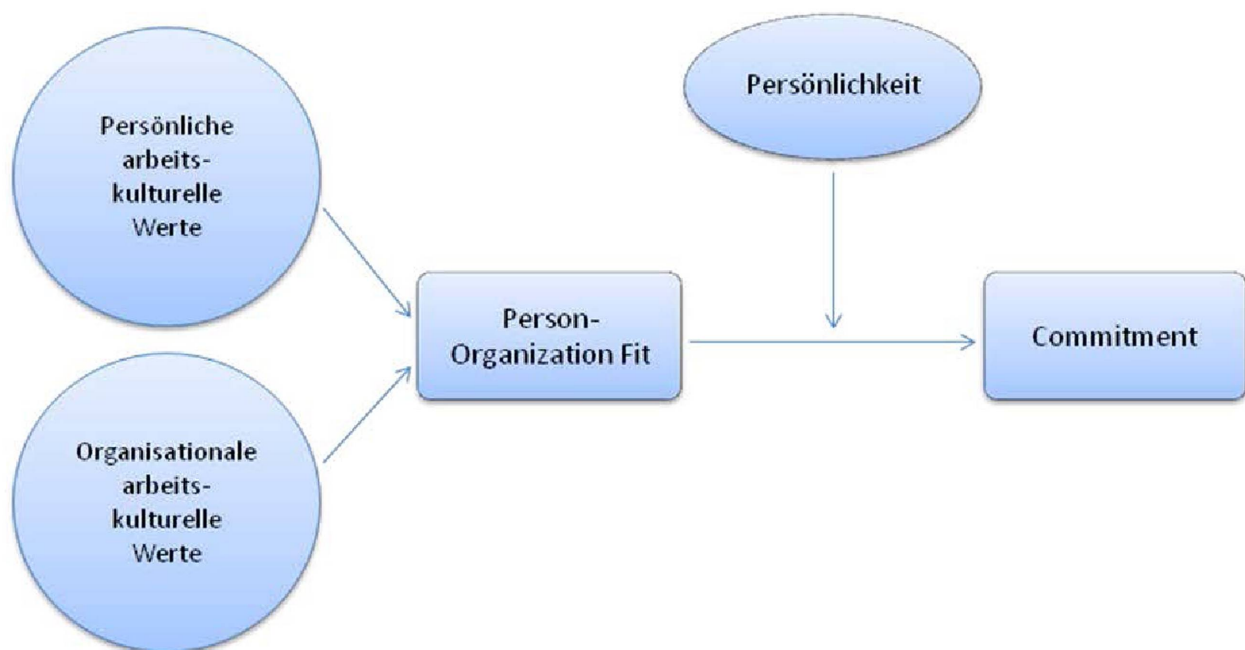
In der Dimension **Verträglichkeit** wird interpersonelles Verhalten untersucht. Personen mit hohen Verträglichkeitswerten sind vertrauensvoll und höflich. Solche Werte wie Altruismus, Mitgefühl und Harmonie stehen bei solchen Persönlichkeiten im Vordergrund. Ein typisches Item zu dieser Persönlichkeitsdimension lautet „Im Allgemeinen bin ich gegenüber anderen sehr zuvorkommend“ (vgl. Weinert 2004, S. 150). Als Gegenpol dieser Dimension steht Egozentrismus. Solche Personen sind von Misstrauen geprägt und werden als kalt bezeichnet (vgl. Ruf 2010, S. 10).

Bei der Dimension **Gewissenhaftigkeit** geht es sowohl um Verantwortung und Zuverlässigkeit als auch im Gegenpol um Ungenauigkeit. Gewissenhafte Personen sind sehr zielstrebig, diszipliniert und willensstark (vgl. Ruf 2010, S. 10). Hohe Werte in der Gewissenhaftigkeitsdimension deuten oft auf beruflichen Erfolg durch Leistung, was auch im Extremfall zur Arbeitssucht führen kann (vgl. Viertel 2010, S. 41). Ein typisches Item zu dieser Persönlichkeitsdimension heißt „Im Allgemeinen halten mich die Leute für sehr zuverlässig“ (vgl. Weinert 2004, S. 150). Personen mit niedrigen Werten sind weniger zielstrebig, sie verfolgen ihre Ziele mit weniger Verantwortung.

## **2.5 Commitment, Person-Organization Fit und Persönlichkeit**

Der Person-Organization Fit, der sich aus sowohl persönlichen arbeitskulturellen als auch aus organisationalen arbeitskulturellen Werten zusammensetzt, soll das Commitment erklären.

Wie aber bereits in 2.2 angedeutet, hat die Persönlichkeit einen Einfluss auf die Umwelt und umgekehrt. So wird Persönlichkeit als potenzieller Moderator im Bereich der Attraktivität von Organisationen angesehen (vgl. Lievens et al. 2001, S. 33). Auch in der Person-Environment Fit-Forschung wird der Einfluss der Persönlichkeit untersucht. Kristof-Brown et al. (2005) schlagen vor, Persönlichkeit als Moderator der Beziehung zwischen Jobcharakteristika und Arbeitszufriedenheit zu betrachten. Genauso schlagen Judge et al. (1997) und Lievens et al. (2001) vor, die Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen als Moderator im arbeitsbezogenen Kontext zu untersuchen. Daher verwenden wir die Persönlichkeit als moderierendes bzw. mediierendes Konstrukt und wollen daraus im Folgenden weitere Hypothesen und Forschungsfragen ableiten. Aus den bis hierhin skizzierten Konstrukten und der Hypothese I bzw. der Forschungsfrage I ergibt sich das in Abbildung 4 dargestellte Forschungsmodell.



**Abbildung 4 - Unser Forschungsmodell**

Wir wollen überprüfen, welchen Einfluss der Person-Organization Fit als unabhängige Variable auf das organisationale Commitment als abhängige Variable hat. Da wir annehmen, dass POF und die Persönlichkeitsdimensionen miteinander zusammenhängen, werden wir ebenfalls Moderations- und Mediationseffekte der Persönlichkeit auf den Zusammenhang zwischen POF und Commitment untersuchen.

Erdheim et al. (2006) betrachten in ihrer Studie die Auswirkungen der Persönlichkeitsdimensionen auf die drei Commitment-Dimensionen. In dieser Studie wurden 183 überwiegend männliche Mitarbeiter eines Automobilherstellers befragt, die Effekte in Korrelationen abgebildet. Kontrollvariablen sind Alter, Geschlecht, Zeit im Beruf und Betriebszugehörigkeit. Die Ergebnisse dieser Studie dienen als Grundlage unserer Hypothesen, der Person-Organization Fit ist allerdings kein Bestandteil. Die Forschungsfragen werden im Folgenden logisch erarbeitet.

### **Direkte Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Commitment**

Erdheim et al. (2006) stellen einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen Neurotizismus und fortsetzungsbezogenem Commitment fest. Auch Zimmerman (2008) bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen Neurotizismus und „intent to quit“ bzw. der Fluktuation.

Theoretisch können wir – da emotional labile Personen eher negative Emotionen und Informationen erinnern und gleichzeitig die Kontrolle behalten wollen – annehmen, dass diese Personen kalkulierend abwägen, ob sie in der Organisation verbleiben möchten. Dies stellt die Betrachtung des fortsetzungsbezogenen Commitments in den Mittelpunkt. Daher nehmen wir an:

**Hypothese II.1:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus, desto höher ist das fortsetzungsbezogene Commitment.

Erdheim et al. (2006) fanden heraus, dass ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen Extraversion und affektivem Commitment besteht. Das Erleben von positiven Emotionen, Frohsinn und Aktivität zeichnen den Extrovertierten aus. Da diese weniger bedachtsamen Personen aus den Handlungen heraus ihre Einstellungen festlegen, können wir daraus schließen:

**Hypothese II.2.1:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Extraversion, desto höher ist das affektive Commitment.

Betrachten wir die Dimension des normativen Commitments, bestätigen auch hier Erdheim et al. (2006) einen positiven signifikanten Zusammenhang mit der Persönlichkeitsdimension Extraversion. Zu erklären ist dies damit, dass normatives Commitment mit Moral und

Pflichtgefühl einhergeht. Sozial integrierte Personen fühlen sich eher durch den Reziprozitätsgedanken mit der Organisation verpflichtet. Da normatives Commitment aus den Normen der Reziprozität entsteht, verstehen Extrovertierte normatives Commitment als ihren Part des psychologischen Vertrages (vgl. Graham et al. 2003). Daher folgern wir:

**Hypothese II.2.2:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Extraversion, desto höher ist das normative Commitment.

Erdheim et al. (2006) finden bezüglich des fortsetzungsbezogenen Commitments heraus, dass mit zunehmender Extraversion das fortsetzungsbezogene Commitment sinkt. Dieser negativ signifikante Zusammenhang lässt sich dadurch erklären, dass eine wenig bedachtsame Person, die sich oft aktiv in Gesellschaft aufhält, die Umgebung weniger kalkulierend rational analysiert. Da das fortsetzungsbezogene Commitment aber auf dem rationalen Kalkül der Person basiert und dies den bedachtsamen introvertierten Personen zugeschrieben wird, nehmen wir an:

**Hypothese II.2.3:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Extraversion, desto geringer ist das fortsetzungsbezogene Commitment.

In der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrung stellen Erdheim et al. (2006) einen negativen signifikanten Zusammenhang mit fortsetzungsbezogenem Commitment fest. Dieser kann darauf zurückgeführt werden, dass Personen, die offen für neue Erfahrungen sind, wechselnde Jobs als Herausforderung ansehen. Sie sind experimentierfreudig, möchten ihre Möglichkeiten ausschöpfen und an den Herausforderungen wachsen. Dabei kalkulieren verschlossenere Menschen, die Bewährtes dem Neuen vorziehen, eher, ob es sich noch lohnt, in der Organisation zu verbleiben. Daher schlussfolgern wir:

**Hypothese II.3:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrung, desto geringer ist das fortsetzungsbezogene Commitment.

Erdheim et al. (2006) bestätigen einen positiv signifikanten Zusammenhang mit normativem Commitment. Dies kann mit der Annahme erklärt werden, dass verträgliche Personen anpassungsfähig und darauf bedacht sind, den Regeln der Organisation zu folgen (vgl. Zimmermann 2008, S. 316). Durch ihre Bescheidenheit und Gutherzigkeit zeigen verträgliche Personen auch in negativen Situationen Verständnis. Sie sind bedacht, positive Beziehungen aufzubauen und fühlen sich dann, gemäß des Gedanken von Altruismus, verpflichtet

gegenüber anderen. Dies lässt darauf schließen, dass die Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit im positiven Zusammenhang mit dem normativen Commitment steht, welches auf dem Pflichtgefühl und der Moral aufbaut:

**Hypothese II.4:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit, desto höher ist das normative Commitment.

Einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Gewissenhaftigkeit bestätigen Erdheim et al. (2006) in ihrer Untersuchung. Theoretisch lässt sich dieser Zusammenhang daran festmachen, dass ordnungsliebende und besonnene Personen weniger impulsiv agieren. Das Verlassen der Organisation durch geringere emotionale Verbundenheit erfordert einen Plan, weswegen die Verbundenheit bei gewissenhaften Menschen eher auf langfristigen Überlegungen und Empfindungen beruht (vgl. Maertz, JR. und Campion 2004; Zimmermann 2008). Deshalb nehmen wir an:

**Hypothese II.5.1:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit, desto höher ist das affektive Commitment.

Maertz et al. (2004) betonen, gewissenhafte Personen werden in ihrer Entscheidung, den Arbeitsplatz zu wechseln, stark von vertraglichen sowie moralischen Motivationen beeinflusst. Dabei fragen sich diese Personen, ob sie sich durch ihr Pflichtbewusstsein gezwungen fühlen, in der Organisation zu verbleiben. Das rational Kalkulierende entsteht dabei aus den normativen Überlegungen der Reziprozität. Auch Erdheim et al. (2006) finden empirisch einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen fortsetzungsbezogenem Commitment und der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit heraus. Deswegen folgern auch wir:

**Hypothese II.5.2:** Je höher der Wert in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit, desto höher ist das fortsetzungsbezogene Commitment.

### **Mögliche Moderations- und Mediationseffekte der Persönlichkeit**

Nach einer von Asendorpf (2003) eingeführten Unterscheidung erfassen die Big-Five einen „harten Kern“ der Persönlichkeit, der im Gegensatz zu der „weichen Schale“, den Wertorientierungen, weniger sensibel gegenüber Umwelteinflüssen ist. Oftmals interessieren in der sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Forschung weniger die



spezifischen Strukturen des „harten Kernes“ der Persönlichkeit, als vielmehr deren Folgen für die Ausprägungen und Anpassungen politischer Einstellungen oder auch des Selbstkonzeptes in verschiedenen Lebensumwelten. In diesem Zusammenhang beschreiben Schneider et al. (1995) die Relevanz des harten Kernes sowie der weichen Schale, denn die Person werde sowohl von Einstellungen und Werten als auch von der Persönlichkeit geprägt. Des Öfteren könnten Persönlichkeitsdimensionen und Werte ähnliche Ausprägungen meinen, wie die Persönlichkeitsdimension „Gewissenhaftigkeit“ und der persönliche Wert „Detailorientierung“. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, die Persönlichkeit und die Werte gemeinsam zu betrachten (vgl. Asendorpf und van Aken 2003). Schneider et al. (1995) sind der Ansicht, dass Personen ihre Umwelt gestalten, wobei der Einfluss der Person, die durch mehrere Attribute charakterisiert wird, auf das jeweilige Umfeld als primär betrachtet wird: „[P]eople’s personalities are revealed in the structures, processes, and culture employees experience“ (Schneider et al. 1995, S. 766).

„Mischel and Shoda (1995, 1998) suggest that personality affects behaviors due to their influence on the individual’s affective responses, goals, and values, beliefs regarding the consequences for behaviors, interpretation of events and situations, and choice of response to situational factors“ (Zimmermann 2008, S. 312). Die Annahme, dass die Persönlichkeit sowohl das Verhalten als auch die Werte, Einstellungen und Ziele der Person beeinflusst, zeigt die Relevanz auf, herauszufinden, ob die Persönlichkeit die Passung von eigenen Werten und denen der Organisation beeinflusst. Eine weitere Annahme, die daraus folgt, wäre, dass die unterschiedlichen Interpretationen von Situationen und Zusammenhängen auf die Persönlichkeit zurückzuführen sind. Deswegen kommen wir zu unserer zweiten Forschungsfrage. Sie beleuchtet zwei Annahmen: Erstens, welche Auswirkung eine unterschiedliche Wahrnehmung von Situationen hat, die durch unterschiedlich geprägte Persönlichkeiten hervorgerufen wird, sowie zweitens, wie die Persönlichkeit den Person-Organization Fit verändert und welche Konsequenzen dies für die Verhaltenseinstellung des organisationalen Commitments hat:

**Forschungsfrage II:** Welchen moderierenden bzw. mediierenden Effekt haben die Persönlichkeitsdimensionen auf den Zusammenhang zwischen Person-Organization Fit und dem organisationalen Commitment?

Viele Varianten von Moderations- und Mediationseffekten für den Zusammenhang zwischen POF und Commitment sind denkbar. Wir beschränken uns in den folgenden Herleitungen verschiedener Effekte auf einige wenige.

Wir nehmen an, dass eine Person, die sehr verletzlich und sensibel ist und gleichzeitig zu impulsiven Handlungen neigt, wenn sie des Öfteren negative Emotionen erinnert und erlebt, ihre Verbundenheit relativ stark kalkulierend an einem hohen bzw. niedrigen Person-Organization Fit orientiert. Denn passen die Werte der Person gefühlt nicht zu denen der Organisation, kann dies bei einer ängstlichen, zur Depression neigenden Person in negativen Auswirkungen auf die Verbundenheit zur Organisation resultieren.

Extrovertierte Personen, die gern in Gesellschaft leben und sich durch Sozialisationsprozesse definieren, könnten eher weniger Wert auf die Passung von ihnen sowie der Organisation legen. Dadurch könnte das Commitment eher durch andere Faktoren sowohl durch die Sozialisation als durch den Person-Organization Fit geprägt sein. Durch den Sozialisationsprozess in der Organisation und das dadurch verbesserte Verständnis von organisationalen Werten könnte der Person-Organization Fit weniger relevant für die Erklärung des normativen Commitments sein.

Da offene Personen viel Wert auf Neuerungen und Verbesserungen legen, nehmen wir an, dass der Person-Organization Fit weniger relevant ist, um das Commitment zu erklären. Gerade weil diese Personen offen für Normen- und Wertesysteme sind, könnte die Passung der Werte keine große Rolle bei der Verbundenheit zum Unternehmen spielen.

Für das Verständnis negativer Situationen und das intrinsische Streben nach positiven Emotionen kann der Person-Organization Fit wenig relevant sein. Andererseits könnte ein Misfit auf Dauer zu weniger Commitment führen, denn Vertrauen kann auch vergehen, wenn es dauerhaft strapaziert wird. Verträglichkeit erhöht zudem die soziale Identität mit dem Arbeitsumfeld: Passt dieses nicht mehr, so könnte die Verbundenheit darunter leiden.

Wägt eine Person kalkulierend ab, ob sie in einer Organisation verbleiben soll oder nicht, kann ein Faktor wie die wahrgenommene Unterstützung seitens der Organisation diese Entscheidung beeinflussen. Diese Unterstützung kann die Person eher erfahren, wenn sie das Gefühl hat, sie passt zur Organisation. Andererseits könnte auch die Selbstdisziplin

gewissenhafter Personen dafür sprechen, dass es nicht ausschlaggebend ist, ob eine Übereinstimmung der Werte vorhanden ist.

Insgesamt werden wir alle vorstellbaren Mediations- und Moderationseffekte empirisch überprüfen. Die Herleitung unseres Forschungsmodells, der zentralen Hypothesen und Forschungsfragen ist damit abgeschlossen. Im nachfolgenden Methodenteil wird dargestellt, wie wir Forschungsmodell, Hypothesen und Fragestellungen umsetzen.

### **3. Methode**

Im Weiteren soll aufgezeigt werden, wie unsere leitende Fragestellung empirisch erarbeitet wird. Dafür werden wir zuerst erläutern, wie unsere Daten erhoben worden sind und das gewählte Instrument und die Operationalisierung vorstellen. Im Anschluss daran erklären wir die methodischen Aspekte der Auswertung.

#### **3.1 Erhebung und Operationalisierung**

Wie zuvor im theoretischen Hintergrund unserer Arbeit erörtert, bestehen unterschiedliche Herangehensweisen, unsere beschriebenen Phänomene empirisch zu erfassen. In dem von uns verwendeten Fragebogen stützen wir uns auf zwei erprobte Operationalisierungen der Konstrukte Commitment sowie Persönlichkeit bzw. Big-Five und sichern damit die reliable und valide Erhebung. Da die arbeitskulturellen Werte erstmals in einem deutschsprachigen Fragebogen erfasst werden, wird an dieser Stelle detailliert auf die von uns verwendete Operationalisierung eingegangen. Zuvor werden jedoch die Erhebung und der Aufbau des Fragebogens erläutert.

##### **Erhebung**

Der in unserem Forschungsprojekt verwendete Fragebogen wurde im Rahmen einer Onlineumfrage als Querschnittstudie erhoben. In Anlehnung an ein wissenschaftliches Projekt, welches das Ziel verfolgt, den Person-Organization Fit in Deutschland, Südkorea und China miteinander zu vergleichen, war der Ausgangspunkt für unsere Untersuchung, die Aussagekraft der in diesem Projekt erhobenen Daten für die Beschäftigten in Deutschland zu erörtern. Die standardisierte Erhebung macht es damit möglich, den Person-Organization Fit über eine Organisation hinaus zu untersuchen und überregional zu vergleichen. Die Umfrage wurde durch das Befragungsinstitut Panelbiz durchgeführt, das registrierte Nutzer per Email

auffordert, auf der Onlineplattform [www.meinungsplatz.de](http://www.meinungsplatz.de) freiwillig an einer Umfrage teilzunehmen. Dabei erhielten die Teilnehmer einen Anreiz in Höhe von 0,50 bis 1 Euro für einen abgeschlossenen Fragebogen, doppelte Teilnahmen waren ausgeschlossen. Die Teilnehmer wurden per Zufall für die Umfrage ausgewählt. Start der Feldzeit war der 23.04.2010. Nach einer Laufzeit von einer Woche endete die Erhebung am 01.05.2010. Daten zur Ausschöpfungsquote konnten nicht ermittelt werden, da die Anzahl der angeschriebenen Personen nicht bekannt ist.

Uns liegen 1.119 realisierte Interviews vor, nach der Bereinigung zählt unsere Stichprobe 1.105 gültige Fälle, davon sind 52.33% weiblich und 47.67% männlich. Alle Teilnehmenden sind Beschäftigte. Das Alter wird mit 18 bis 74 Jahre angegeben. Die Altersverteilung für diese Gruppe entspricht ungefähr der der BRD – das Zusatzkriterium Beschäftigung hebt die Zufallsauswahl auf und führt zu leichten Abweichungen bei der Altersverteilung. Die regionale Verteilung wird von Panelbiz als „repräsentativ“ eingestuft.

Die hier verwendete Form der Befragung hat zwei Nachteile. Ein „Repräsentationsschluss‘ kann [...] nur gezogen werden, wenn der Auswahlmechanismus eine Zufallsauswahl ist“ (Schnell et al. 2008, S. 304) – die Verwendung des Repräsentativitätsbegriffs ist somit unnötig. Durch die Wahl des Mediums Internet erfolgt eine neben dem Beschäftigungskriterium eine weitere systematische Verzerrung, die die Zufallsauswahl aufhebt – Menschen wurden aus der Befragung ausgeschlossen, die nicht über das Internet zu erreichen sind, denkbar bspw. deutlich ältere Menschen der Bevölkerung.

Zweiter zentraler Nachteil ist, dass die Nutzer der Internetplattform dort registriert sein müssen. Das hat die Konsequenz, dass nur Daten von Befragten vorliegen, die sich als potenzielle Teilnehmer angemeldet haben. Hier liegt eine Selektionsverzerrung durch die Selbstregistrierung vor. Es kann vermutet werden, dass sich eher Menschen registrieren, die mehr Freizeit haben und bspw. seltener sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Dieses Merkmal können wir durch den Filter Beschäftigung nicht überprüfen. Unsere Arbeit soll aber nicht Populationsverteilungen abbilden, sondern unsere Hypothesen und Forschungsfragen prüfen. „Richtet sich [...] die Aufmerksamkeit auf die Prüfung von Zusammenhangshypothesen [...], sind repräsentative Stichproben häufig ohnehin entbehrlich“ (Diekmann 2006, S. 369).

Der Aufbau des Fragebogens gestaltete sich folgendermaßen: Angaben zum Unternehmen, Werte des Unternehmens, Bindung an das Unternehmen, persönliche Werte, Persönlichkeit und zum Schluss Angaben zur Person. Der Fragebogen wurde vor der Erhebung auf Verständnis und Zeitaufwand durch einen Pretest mit fünf Personen geprüft – nötige Anpassungen wurden vorgenommen. Die Abfrage der meisten Variablen, ausgenommen der Kontrollvariablen, erfolgte über eine 7-stufige Likertskala und kann für die Auswertung als quasi-metrisch angesehen werden. Um Fragenreiheneffekte zu minimieren, wurden die Items, insbesondere die der persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werte, soweit es technisch möglich war, randomisiert ausgegeben.

### **Commitment**

Unsere abhängige Variable, das organisationale Commitment, erheben wir mit der 24-Item-Skala von Meyer & Allen (1990), die Commitment in die Dimensionen affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment unterteilen. Diesen drei voneinander unabhängigen Faktoren können jeweils 8 der 24 erhobenen Variablen zugeordnet werden. Ein Beispielitem für die Erhebung des affektiven Commitments ist „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Betrieb verbunden“. Die Aussage „Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln“ wird dem normativen Commitment zugerechnet, „Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen“ ist ein Item des fortsetzungsbezogenen Commitments. Gemessen wird das Commitment über eine 7-stufige Likertskala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Die 24-Item-Fragebatterie bei Meyer & Allen (1990) weist hohe Reliabilitätswerte auf (affektives Commitment  $\alpha=0.87$ ; normatives Commitment  $\alpha=0.79$ ; fortsetzungsbezogenes Commitment  $\alpha=0.75$ ). Zudem ist die deutschsprachige Version unter anderem durch Schmidt et al. (1998) validiert worden.

### **Big-Five**

Wir erheben außerdem als unabhängige Variable die Persönlichkeit mit den Persönlichkeitsdimensionen nach dem Big-Five-Modell. Diese Faktoren wollen wir auf ihren moderierenden bzw. mediierenden Effekt auf den vermuteten Zusammenhang von abhängiger und unabhängiger Variable untersuchen. Durch die robuste und reliable 15-Item-Kurzskala (vgl. Gerlitz und Schupp 2005; Lang et al. 2011) erheben wir die fünf

weitestgehend voneinander unabhängigen Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Jeder Dimension können drei Items zugeordnet werden. Ein Beispielitem für Gewissenhaftigkeit ist „Ich bin jemand, der gründlich arbeitet“, welches bei Gerlitz & Schupp (2005) eine Reliabilität von  $\alpha=0.67$  aufweist. Offenheit wird bspw. über „Ich bin jemand, der originell ist, neue Ideen einbringt“ gemessen, die auch einen hohen Reliabilitätswert von  $\alpha=0.73$  aufzeigt. Die Erhebung der Dimension Extraversion weist mit dem Item „Ich bin jemand, der aus sich herausgehen kann, gesellig ist“ einen Wert von  $\alpha=0.61$  auf, Verträglichkeit mit dem Beispielitem „Ich bin jemand, der rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht“ ein  $\alpha$  von 0.50 und Neurotizismus – „Ich bin jemand, der leicht nervös wird“ – ein  $\alpha$  von 0.57. Auch die Persönlichkeitsdimensionen werden über eine 7-stufige Likertskala gemessen – „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Die Items sind sowohl positiv als auch negativ formuliert. Die Fragerichtung wird also variiert – „Ich bin jemand, der kommunikativ, gesprächig ist“ oder „Ich bin jemand, der zurückhaltend ist“ – um die Gefahr von sozial erwünschten Antworten zu minimieren.

### **Arbeitskulturelle Werte**

In unserem Forschungsvorhaben untersuchen wir anhand von arbeitskulturellen Werten, welchen Einfluss der Person-Organization Fit auf das Commitment hat. Welche Werte wir dazu nutzen und wie wir diese bezeichnen, wird im Folgenden erläutert.

O'Reilly et al. (1991) bilden die Stütze unserer Berechnung des Person-Organization Fit. Sie untersuchen den Fit zwischen Person und Organisationskultur und entwickeln dazu das „Organizational Culture Profile“ (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 494ff.; Chatman 1989). Die Autoren haben das OCP in vier Schritten hergeleitet (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 495f.):

1. Theoriegeleitete Beschreibung organisationaler Werte (vgl. Davis 1984; Deal und Kennedy A. 1982; Kilmann 1984; Ouchi 1981; Peters und Waterman 1982; Schein 1985) – „The purpose of this review was to identify a comprehensive set of values that could be used to characterize both individuals and organizations“ (O'Reilly et al. 1991, S. 495). Aus 110 Items wurden durch Experten 54 relevante Werte ausgewählt.
2. Charakterisierung von Organisationen *aus Sicht von Organisationsexperten* durch die Q-Sort-Methode: Einschätzung der 54 Werte im Hinblick darauf, wie charakteristisch

sie für die Organisation sind; diese Einschätzung wurde von den Experten in eine Normalverteilung mit neun Kategorien eingepasst.

3. Charakterisierung von Organisationen *aus Sicht der Mitarbeiter* durch die Q-Sort-Methode: Einschätzung der 54 Werte im Hinblick darauf, wie wichtig sie für die Organisation sind; diese Einschätzung wurde von den Mitarbeitern in eine Normalverteilung mit neun Kategorien eingepasst.
4. Berechnung des Person-Organization Fit durch Korrelationswerte der Profile aus Sicht der Organisation und aus Sicht des Individuums.

Das OCP wird demnach durch diese 54 Werte charakterisiert. Durch das Verfahren werden die arbeitskulturellen Werte einer Organisation aus der Sicht von Organisation und von Individuen dargestellt. Die Organisationsexperten haben eingeschätzt, welche Werte die Organisation wie treffend beschreiben: Sie sollten Werte einstufen, „[that they] consider to be the most characteristic aspects of the culture of [their] [...] organization“ (O'Reilly et al. 1991, S. 495). Die Mitarbeiter wurden nach der Bedeutung der einzelnen Werte für die Organisation gefragt: „How important is it for this characteristic to be a part of the organization you work for?“ (O'Reilly et al. 1991, S. 496). Mit diesen Einschätzungen beider zu den gleichen Items wird der Person-Organization Fit berechnet.

Xiang (2009) nutzt die gleichen 54 Ausgangswerte und berechnet den Person-Organization Fit für chinesische Organisationen, allerdings in anderer Form. Er hat sie über Fragebögen abgefragt und diese an Angestellte fünf chinesischer kleiner und mittelgroßer Unternehmen gesendet (vgl. Xiang 2009, S. 29). Das hat erstens zur Folge, dass auch die organisationalen arbeitskulturellen Werte aus Sicht der Mitarbeiter eingeschätzt werden. Zweitens ist es für die weiterführenden Faktorenanalysen zur Einstufung verschiedener Wertefaktoren in chinesischen Unternehmen notwendig, dass alle Werte des OCP gleichrangig abgefragt werden. Xiang (2009) wendet daher nicht die Q-Sort-Methode an, sondern nimmt in seinem Fragebogen Werte-Items, die für Organisation und Mitarbeiter gleich sind und die gleichen Antwortskalen haben. Das bedeutet, dass nicht mehr erkannt werden kann, welche arbeitskulturellen Werte besonders charakteristisch bzw. wichtig sind.

Im von uns verwendeten Datensatz wurden ebenfalls die 54 Ausgangswerte zur Beschreibung des OCP verwendet. Gemessen werden diese Werte bspw. über die

Aufforderung „Geben Sie bitte an, in wie weit der genannte Wert Ihrer Meinung nach auf die Kultur in Ihrem Unternehmen zutrifft“ bzw. „Geben Sie bitte an, in wie weit der genannte Wert auf Ihre persönliche Einstellung zutrifft“. Sie wurden wie oben beschrieben in einheitlichen 7-stufigen Likertskalen randomisiert abgefragt. Wir haben uns damit an der Methode von Xiang (2009) orientiert. Ebenfalls wurden ausschließlich die Arbeitnehmer zu persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten befragt. Auch uns werden durch diese Art der Erfassung weiterführende Faktorenanalysen ermöglicht. Tabelle 2 zeigt die Übersicht der arbeitskulturellen Werte – ihre Vergleichswerte im englischsprachigen Original sind in Tabelle 9 im Anhang aufgeführt.



**Tabelle 2 - Übersicht arbeitskulturelle Werte (mit \* gekennzeichnete Werte wurden nur für Individuen und nicht für Organisationen abgefragt; in Anlehnung O'Reilly et al. 1991, S. 516)**

Nr.	Wertbezeichnung im Datensatz	Nr.	Wertbezeichnung im Datensatz
1.	Personenorientierung	28.	Regelorientierung
2.	Belohnungsorientierung	29.	Verantwortungsbewusstsein
3.	Informalität	30.	Keine Einschränkung durch viele Vorschriften
4.	Teamorientierung	31.	Aggressivität
5.	Hohe Organisiertheit	32.	Zielorientierung
6.	Klare Führungsphilosophie	33.	Fairness
7.	Sicherheit des Arbeitsplatzes	34.	Innovation
8.	Niedriges Konfliktniveau	35.	Freundschaften am Arbeitsplatz
9.	Besonnenheit	36.	Kommunikationsfähigkeit
10.	Unterstützung	37.	Leistungsbezogene Bezahlung
11.	Analysefähigkeit	38.	Vorhersagbarkeit
12.	Direkte Konfliktlösung	39.	Betonung der Qualität
13.	Experimentierfreudigkeit	40.	Soziale Verantwortung
14.	Hohe Leistungserwartung	41.	Rasche Nutzung von Gelegenheiten
15.	Überstundenleistung	42.	Autonomie
16.	Risikobereitschaft	43.	Gute Reputation
17.	Begeisterung für die Arbeit	44.	Respektierung individueller Rechte
18.	Initiativität	45.	Aktionsorientierung
19.	Gelassenheit	46.	Hervorheben einer einzelnen Kultur innerhalb der Organisation
20.	Wachstumsorientierung	47.	Wettbewerbsorientierung
21.	Unterscheidungsmerkmale zu Anderen	48.	Zugehörigkeit
22.	Sorgfalt	49.	Entschlussfreudigkeit
23.	Ergebnisorientierung	50.	Anpassungsfähigkeit*
24.	Toleranz	51.	Genauigkeit
25.	Flexibilität*	52.	Reflexivität
26.	Stabilität	53.	Detailorientierung*
27.	Kooperationsfähigkeit	54.	Anspruchsvoll*

In der Tabelle ist zu erkennen, dass Ähnlichkeiten zur Dimension „Gewissenhaftigkeit“ des Big-Five-Modells bestehen. Dessen Facetten sind Kompetenz, Ordnungsliebe,

Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit. Ähnliche Werte sind hohe Organisiertheit, Belohnungs-, Ziel- und Wettbewerbsorientierung, leistungsbezogene Bezahlung, Autonomie, Gelassenheit und Besonnenheit. Wir prüfen, ob sich ein der „Gewissenhaftigkeit“ ähnlicher Wertefaktor bilden lässt.

### **Weitere Variablen**

Als Kontrollvariablen wurden Angaben zur Person (u. a. Geschlecht, Alter, Bildung, Nettoeinkommen, Betriebszugehörigkeit) und Angaben zum Unternehmen (u. a. die Betriebsgröße) ermittelt. Die folgende Variablenübersicht zeigt alle relevanten Variablen, deren Messniveau und Ausprägungen.

**Tabelle 3 - Variablenübersicht mit Ausprägungen**

Name der Variablen	Name im Datensatz	Messniveau	Ausprägungen/Bemerkungen
Commitment-Items	CM_01_xx	Skala	1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu)
Big-Five-Items	PS_01_xx	Skala	1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu)
Items persönliche arbeitskulturelle Werte	ET_01_xx	Skala	1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu)
Items organisationale arbeitskulturelle Werte	ET_02_xx	Skala	1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu)
Geschlecht (männlich)	SD01	Nominal	1 (weiblich) und 2 (männlich)
Formale Bildung	SD08_Kat	Ordinal	1 (ohne Abschluss) bis 8 (Fachhochschul- oder Hochschulabschluss)
Alter	SD19_01_NEU	Skala	18 bis 74, Alter in Jahren, von Befragten selbst eingetragen
Einkommen	SD11_NEU	Ordinal	1 (unter 250); 2 (250- 500); 3 (500- 1.000); 4 (1.000- 1.500); 5 (1.500- 2.000); 6 (2.000- 3.000); 7 (3.000- 4.000); 8 (4.000- 5.000); 9 (5000+)
Betriebszugehörigkeit	SD13	Ordinal	1 (weniger als 5 Jahre); 2 (zwischen 5 und 10); 3 (zwischen 10 und 15); 4 (zwischen 15 und 20); 5 (20+)
Betriebsgröße	SD16	Ordinal	1 (bis zu 9 Beschäftigte); 2 (10-49); 3 (50-249); 4 (250-499); 5 (500-999); 6 (1000+)

### 3.2 Datenanalyseverfahren

Uni- und bivariate Analyseverfahren (vgl. dazu Kohler und Kreuter 2006, S. 149ff.; Kühnel und Krebs 2006, S. 41ff., 2006, S. 307ff.; Schnell et al. 2008, S. 441ff.) liefern den Einstieg in unsere Auswertung und geben Auskunft über erste mögliche Verteilungen und Zusammenhänge, sind aber nicht Schwerpunkt der Analysen. Im Fokus stehen nach der Validierung der Konstrukte Big-Five und Commitment die Berechnung des Person-

Organization Fit sowie die Umsetzung unseres Forschungsvorhabens durch lineare Regressionen und die Prüfung möglicher Moderations- und Mediationseffekte. Außerdem prüfen wir, ob wir Faktoren persönlicher arbeitskultureller Werte herauskristallisieren können.

### **Faktorenanalyse**

In unserer Arbeit sollen die Konstrukte Big-Five und Commitment vor der statistischen Analyse validiert werden, um zu prüfen, ob sie in unserem Datensatz so abgebildet werden, wie das aus den theoretischen Überlegungen vorgeht. Das entspricht einem Vergleich mit den Ergebnissen anderer, zuvor im Theorieteil vorgestellter Studien und dient der Legitimation der hier verwendeten Konstrukte – so wird z. B. das Big-Five-Modell durch Weinert (2004) angezweifelt. Faktorenanalysen stellen „eine Reihe von statistischen Verfahren dar, mit denen versucht wird, eine große Zahl von Untersuchungsvariablen durch eine weit kleinere Zahl von Faktoren zu ‚erklären‘“ (Schnell et al. 2008, S. 162). „Faktoren werden [...] nicht aus den Daten berechnet, sondern als unbeobachtete Ursache der Korrelationen unter den Indikatoren angenommen“ (Kühnel und Krebs 2006, S. 592).

Es wird zwischen konfirmatorischen und explorativen Faktorenanalysen unterschieden. Konfirmatorische Verfahren werden angewendet, wenn die unbeobachteten Faktoren durch theoretische Vorüberlegungen bereits bekannt sind. Das ist bei uns für die Faktoren der Konstrukte Big-Five und Commitment der Fall. In SPSS muss man dazu die Zahl der Faktoren angeben, die hinter dem Konstrukt stecken. Dieses Vorgehen wählen wir für die Validierung von Commitment und Big-Five. Die aus der Konstruktvalidierung errechneten Faktoren werden in die Regressionsmodelle einfließen.

Explorative Verfahren hingegen werden eingesetzt, wenn die in den Daten unbeobachteten Faktoren nicht bekannt sind und entdeckt werden sollen. Hier wird auch die Anzahl der Faktoren, die bestimmte Itemgruppen beschreiben, gesucht. Zu beachten ist, wie bei konfirmatorischen Verfahren, in welcher Beziehung die Faktoren zueinander stehen. Diese Beziehungen bzw. die Faktorkorrelationen untereinander können durch verschiedene Faktorrotationen starr festgelegt werden oder eine gewisse Flexibilität erhalten (vgl. Kühnel und Krebs 2006, S. 594f.). Eine explorative Faktorenanalyse wird in unserer Arbeit angewendet, um die persönlichen arbeitskulturellen Werte in verschiedene Faktoren herunterzubrechen. Diese werden anschließend mit Ergebnissen aus dem chinesischen (vgl.

Xiang 2009) und amerikanischen (vgl. O'Reilly et al. 1991) Raum verglichen. Dabei kann es dazu kommen, dass sich einige der ursprünglich 54 arbeitskulturellen Werte als für die Faktorenberechnung irrelevant herausstellen und für diese verworfen werden können.

### **Person-Organization Fit**

Die Mitarbeiter schätzen insgesamt 54 persönliche arbeitskulturelle Werte und 50 organisationale arbeitskulturelle Werte ein. Da sie alle gleichrangig sind und die gleichen Antwortskalen haben, können wir den Person-Organization Fit wie folgt berechnen:

$$POF = (-1) \times \sum_{i=1}^{50} |x_i - y_i|$$

x – persönliche arbeitskulturelle Werte

y – organisationale arbeitskulturelle Werte

Hier werden die Differenzen der jeweils passenden Wertevariablen für die einzelnen Befragten berechnet. Die Formel impliziert, dass die Antwortskalen als quasi-metrisch betrachtet werden. Die Differenzen werden für die einzelnen Befragten für alle Werte berechnet und in Summe zusammengefügt. Dafür ist es notwendig, die absoluten Beträge der Differenzen zu verwenden – der Fit wird absolut betrachtet, egal ob der Wert der Organisation positiv oder negativ vom Wert des Individuums abweicht. Die Umpolung des Terms erleichtert die Interpretation: Je größer der Fit zwischen persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten ist, desto höher ist der Wert des POF.

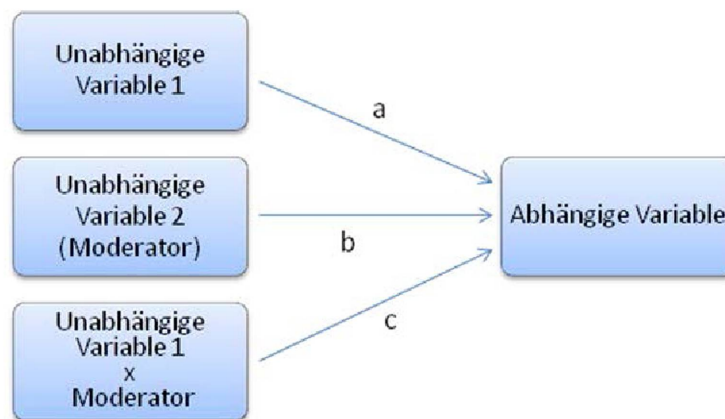
### **Lineare Regression**

Eine unserer Grundfragen ist, welchen Einfluss der Person-Organization Fit auf das Commitment hat. „Das einfachste Modell für den Einfluss einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable wird als ‚lineare Regression‘ bezeichnet“ (Schnell et al. 2008, S. 455). Dieses Analyseinstrument (vgl. dazu Kohler und Kreuter 2006, S. 191ff.) werden wir für unsere statistischen Untersuchungen anwenden. Mehrere unabhängige Variablen werden in die Regressionsmodelle integriert – wir führen je eine multiple lineare Regression für affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment durch. In diesen Verfahren können wir anhand von Beta-Koeffizienten errechnen, wie stark die Einflüsse einzelner unabhängiger Variablen auf die jeweilige Commitment-Dimension sind und so jene

unabhängigen Variablen herauskristallisieren, die besonders von Bedeutung sind (vgl. dazu Kohler und Kreuter 2006, S. 206ff.). Aussagekräftige Regressionsmodelle sind an statistische Voraussetzungen geknüpft, die von uns überprüft werden müssen. Dazu gehören die Linearität der Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen, die besonders einflussreichen Fälle und die Homoskedastizität der Varianz der Fehler (vgl. Kohler und Kreuter 2006, S. 214ff.).

### **Moderations- und Mediationseffekte**

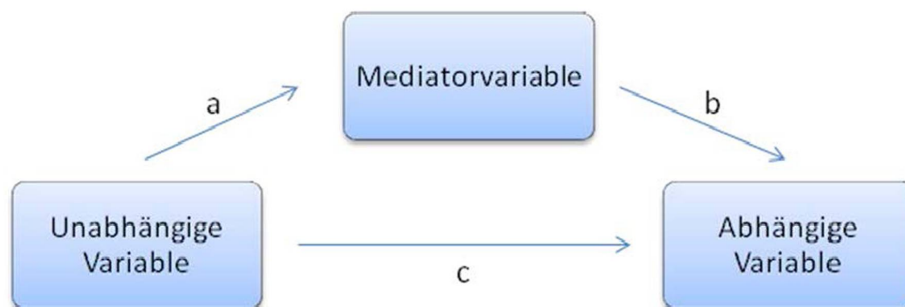
Moderations- und Mediationseffekte in Regressionsmodellen sind nicht auf den ersten Blick erkennbar und müssen unterschiedlich geprüft werden. Abbildung 5 zeigt das Wirkungsprinzip eines Moderationseffektes:



**Abbildung 5 - Wirkungsprinzip eines Moderationseffekts  
(nach Baron und Kenny 1986, S. 1174; eigene Übersetzung)**

Mit der Berechnung von Moderationseffekten wird überprüft, ob die Stärke einer unabhängigen Variable den Einfluss einer anderen unabhängigen Variable auf die abhängige Variable ändert. So könnte z. B. eine starke Ausprägung der Persönlichkeitsdimension Extraversion die Beziehung oder den Einfluss vom Person-Organization Fit auf das normative Commitment verändern. Extraversion wirkt in dem Fall als Moderator. Neben der ersten unabhängigen Variable gibt es eine zweite unabhängige Variable – den Moderator – im Regressionsmodell. Ein Moderationseffekt liegt dann vor, wenn beide einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben, gleichzeitig aber auch das Produkt von unabhängiger Variable und Moderator einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable hat. Die Beziehungen a, b und c müssen demnach signifikant sein. Wir werden alle möglichen Moderationseffekte im Hinblick auf unsere Forschungsfrage II prüfen.

Die Berechnung von Mediationseffekten ist komplizierter. Abbildung 6 verdeutlicht das Modell der Mediation:



**Abbildung 6 - Wirkungsprinzip eines Mediationseffekts  
(nach Baron und Kenny 1986, S. 1176; eigene Übersetzung)**

Mediationseffekte liegen dann vor, wenn der Einfluss  $c$  einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable durch die Hereinnahme einer Mediatorvariable aufgelöst wird. In dem Fall beeinflusst die unabhängige nicht die abhängige Variable, sondern den Mediator. Dieser wiederum hat einen Einfluss auf die abhängige Variable. Ein Mediationseffekt existiert, wenn z. B. die Persönlichkeitsdimension Extraversion vom Person-Organization Fit beeinflusst wird und selbst einen Einfluss auf das normative Commitment hat, aber durch die Hereinnahme von Extraversion der Einfluss des Person-Organization Fit auf das normative Commitment entfällt.

Wir testen Mediationseffekte in drei Schritten (vgl. Baron und Kenny 1986, S. 1177): Erstens führen wir eine Regression der unabhängigen Variable auf den Mediator als abhängige Variable durch (a). Zweitens wird eine Regression des Mediators auf die ursprüngliche abhängige Variable berechnet (b). Drittens werden unabhängige Variable und Mediator in eine Regression auf die abhängige Variable einbezogen (a und c). Wenn die unabhängige Variable den Mediator in der ersten Gleichung beeinflusst und der Effekt der unabhängigen Variable in der dritten Gleichung geringer ist als der des Mediators in der zweiten, dann liegt ein Mediationseffekt vor. „Perfect mediation holds if the independent variable has no effect [on the outcome variable] when the mediator is controlled“ (Baron und Kenny 1986, S. 1177). In diesem Fall existiert ein vollständiger Mediationseffekt. Entlang der Forschungsfrage II werden wir unsere Modelle ebenfalls auf alle möglichen Mediationseffekte prüfen.

## **4. Ergebnisse**

Die im Methodenteil herausgearbeiteten Verfahren wurden mit SPSS umgesetzt. Nachfolgend werden die Ergebnisse zur Konstruktvalidierung von Commitment und Big-Five, zu den linearen Regressionsanalysen und deren Voraussetzungsprüfungen und zur Berechnung von Faktoren persönlicher arbeitskultureller Werte beschrieben.

### **4.1 Konstruktvalidierung Commitment und Big-Five**

Zur Validierung beider Konstrukte wurden Faktorenanalysen im Hauptachsenverfahren und der obliquen Rotationsmethode Oblimin verwendet. „In practice, there are strong grounds to believe that orthogonal rotations are [not appropriate] [...] for naturalistic data, and certainly not for any data involving humans“ (Field 2009, S. 644). Da es sich bei Commitment und den Big-Five um psychologische Konstrukte handelt, haben wir uns für die oblique Rotation entschieden. Wir interpretieren Ladungen ab 0.3, auch wenn wir mit einer großen Fallzahl arbeiten und die Interpretationsgrenze deutlich niedriger ansetzen könnten (vgl. Field 2009, S. 644). Im Output sind auch die Faktoreigenwerte sowie Cronbachs Alpha und die Mittelwerte der Inter-Item-Korrelation für die einzelnen Faktoren dargestellt.

Graham et al. (2003) weisen darauf hin, dass nicht nur die Mustermatrix, sondern auch die Strukturmatrix betrachtet werden sollte, da sie grobe Verwerfungen aufzeigen kann. Das ist in ihren Beispielen bei konfirmatorischen Verfahren der Fall, bei denen festgelegt wird, dass einzelne Items nur auf einen bestimmten Faktor laden und bei allen anderen eine Ladung von 0 haben. So entstehen Differenzen für Faktorladungen in Muster- und Strukturmatrix, die z. T. über 0.5 liegen (vgl. Graham et al. 2003, S. 149). Da wir diese Verfahren nicht anwenden, werden nur grobe Abweichungen zur Strukturmatrix beschrieben.

#### **Commitment**

Die Validierung von Commitment hat leichte Abweichungen zur Theorie ergeben. Erste Tests haben gezeigt, dass sich die drei Faktoren affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment nicht mit den 24 Variablen der Itematterie darstellen lassen. Wir haben uns daher dazu entschieden, die Variablen aus der Faktorenanalyse herauszunehmen, die die theoretische Faktorenstruktur gestört haben. Nach Ausschluss von acht Variablen konnten die drei Faktoren abgebildet werden. Affektives (A), fortsetzungsbezogenes (F) und normatives (N) Commitment sind in Tabelle 4 dargestellt.



**Tabelle 4 - Mustermatrix Commitment**

Variable	Faktor		
	1 (A)	2 (F)	3 (N)
1. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Betrieb verbunden.	-.874		
2. Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb.	-.862		
3. Ich empfinde mich nicht als "Teil der Familie" meines Betriebes.	-.676		
4. Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	.494		.380
5. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können.	.480		.310
6. Ich glaube, ich könnte mich leicht mit einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit meinem jetzigen.	-.474		
7. Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.		.585	
8. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten haben, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.		.550	
9. Zu Vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, meinen Betrieb momentan zu verlassen.		.540	
10. Eine der wenigen ernsthaften Folgen eines Betriebswechsels wäre der Mangel an tatsächlichen Beschäftigungsalternativen.		.456	
11. Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in einem Betrieb bleiben würden.			.690
12. Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei.			.671
13. Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, in meinem Betrieb zu bleiben.			.666
14. Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln.			.562
15. Es erscheint mir überhaupt nicht unmoralisch, von Betrieb zu Betrieb zu wechseln.	-.286		-.368
16. Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen.			.326
Faktoreigenwerte	4.956	2.317	1.311
Cronbachs Alpha für standardisierte Items	0.845	0.615	0.748
Mittelwert Inter-Item-Korrelation	0.477	0.285	0.331

- Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse; Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung; dargestellte Werte größer gleich +0.25 oder kleiner gleich -0.25; 16 Variablen in Berechnung einbezogen; n=1.105

Der Faktor affektives Commitment wurde mit einem Eigenwert von 4.956 sehr klar herauskristallisiert. Cronbachs Alpha liegt mit 0.845 relativ hoch, der Mittelwert der Inter-Item-Korrelation ist ebenfalls relativ hoch. Alle sechs Variablen laden deutlich über 0.45 und bilden den Faktor gut ab.

Der Faktor fortsetzungsbezogenes Commitment wird mit vier Variablen dargestellt, die ebenfalls alle über 0.45 laden. Sein Eigenwert liegt bei 2.317. Cronbachs Alpha ist mit 0.615 relativ niedrig – das kann aber auch an der geringen Anzahl der Items liegen, die in die Berechnung einbezogen wurden (vgl. Field 2009, S. 674f.). Die durchschnittliche Inter-Item-Korrelation ist mit 0.285 relativ gering.

Der Faktor normatives Commitment hat den geringsten Eigenwert von 1.311. Cronbachs Alpha ist mit 0.748 relativ hoch, die durchschnittliche Inter-Item-Korrelation liegt bei 0.331. Sechs der acht Variablen, die Faktorladungen von über 0.3 aufweisen, können dem normativen Commitment zugeordnet werden. Die beiden anderen laden höher auf affektives Commitment und werden daher diesem Faktor zugeordnet. Dennoch laden die einzelnen Items für den Faktor etwas anders, als es zu erwarten war.

Der Vergleich mit der Strukturmatrix hat ergeben, dass zwei Abweichungen zur Mustermatrix über 0.2 liegen: Die Ladungen von Variable 4 auf den dritten Faktor, die in der Strukturmatrix um 0.246 höher lädt. Die zweite Abweichung ist bei Variable 5 auf den dritten Faktor – sie lädt dort in der Strukturmatrix 0.262 höher. Das sind die beiden Variablen, die in der Mustermatrix hoch auf Faktor 1 und auch über 0.3 auf den Faktor 3 laden. Die Abweichungen unterstreichen die leichte Ambivalenz dieser Items.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Validierung von Commitment auch mit reduzierter Variablenanzahl stimmig. Daher können wir die Faktoren als abhängige Variablen für unsere Regressionsanalysen nutzen.

### **Big-Five**

Die Validierung der Big-Five-Dimensionen ist uns mit allen 15 Variablen gelungen, fünf Faktoren wurden gebildet. Von links nach rechts werden die Faktoren Offenheit (O), Neurotizismus (N), Verträglichkeit (V), Gewissenhaftigkeit (G) und Extraversion (E) dargestellt.

**Tabelle 5 - Mustermatrix Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen**

Variable – „Ich bin jemand, der...“	Faktor				
	1 (O)	2 (N)	3 (V)	4 (G)	5 (E)
1. ... originell ist, neue Ideen einbringt.	.639				
2. ... eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	.603				
3. ... künstlerische Erfahrungen schätzt.	.507				
4. ... leicht nervös wird.		.721			
5. ... sich oft Sorgen macht.		.562			
6. ... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	.321	-.485			
7. ... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.			-.808		
8. ... manchmal etwas grob zu anderen ist.			.450		
9. ... verzeihen kann.			-.388		
10. ... gründlich arbeitet.				-.773	
11. ... Aufgaben wirksam und effizient erledigt.				-.766	
12. ... eher faul ist.	.254			.474	
13. ... zurückhaltend ist.					.658
14. ... aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	.276				-.594
15. ... kommunikativ, gesprächig ist.	.293				-.577
Faktoreigenwerte	3.742	1.875	1.718	1.208	1.048
Cronbachs Alpha für standardisierte Items	0.671	0.591	0.541	0.693	0.683
Mittelwert Inter-Item-Korrelation	0.405	0.325	0.282	0.430	0.418

- Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse; Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung; dargestellte Werte größer gleich +0.25 oder kleiner gleich -0.25; 15 Variablen in Berechnung einbezogen; n=1.105

Hier ist zu erkennen, dass die Validierung gut gelungen ist. Die theoretisch hergeleiteten Items werden den richtigen Faktoren zugeordnet. Die allgemeine Kritik, dass Offenheit „the most controversial and least understood [trait]“ (Judge et al. 2002, S. 773) ist, wird hier bestätigt. Variable 6 lädt entgegen der Theorie über 0.3 auf den Faktor, andere Variablen kommen nahe an diesen Grenzwert. Am Output ist zu erkennen, dass die Faktoren

Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion entgegen ihrer ursprünglichen Ausprägungsrichtung gepolt wurden. Um Verwirrungen bei der Interpretation entgegenzuwirken, werden die Faktoren vor den Regressionen umgepolt – ein hoher Wert bei Gewissenhaftigkeit heißt, dass die Person sehr gewissenhaft eingestellt ist, entsprechend gilt dies für Verträglichkeit und Extraversion.

Offenheit hat mit 3.742 den höchsten Eigenwert. Neurotizismus und Verträglichkeit haben ungefähr gleich hohe Eigenwerte, Gewissenhaftigkeit und Extraversion liegen knapp über 1.0. Die Werte von Cronbachs Alpha für die Faktoren sind bei jeweils drei einbezogenen Variablen gut. Hohe Mittelwerte für Inter-Item-Korrelationen zeigen, dass die einzelnen Variablen der jeweiligen Faktoren stark miteinander zusammenhängen. Der Vergleich von Muster- und Strukturmatrix hat ergeben, dass es keine Abweichungen gibt, die über 0.2 liegen. Die Validierung der Big-Five-Faktoren ist damit im Vergleich zum Commitment besser gelungen, die Faktoren gehen als unabhängige Variablen in unsere Regressionsmodelle ein.

## **4.2 Regressionsergebnisse**

Vor dem direkten Einstieg in die Auswertung der Regressionen wird in der Variablenübersicht kurz die generierte Variable POF beschrieben. Zur Erleichterung der Interpretationen der Beta-Regressionkoeffizienten stellen wir eine Übersicht aller für die Regressionen relevanten Variablen voran. Auffällige Korrelationen werden dargestellt, die für die jeweiligen Regressionen mit den dort betrachteten Fällen angezeigt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung auf Moderations- und Mediationseffekte werden ebenfalls kurz genannt. Im Anschluss daran stellen wir die Regressionsergebnisse dar. Abschließend werden die Resultate der Voraussetzungsprüfungen der drei Regressionen abgebildet.

### **Übersicht Regressionsvariablen**

Nach der Umwandlung von Commitment und Big-Five in die theoriegeleiteten Faktoren wurde der POF mit der vorgestellten Formel berechnet. Je höher der Wert des POF ist, desto höher ist der Fit zwischen persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten. Das Minimum vom POF liegt bei -246.00, das Maximum bei 0.00. Der Mittelwert ist -63.27, der Median höher bei -53.00, der Modus wiederum höher bei -41.00. Für die POF-Variable gilt demnach der Zusammenhang Mittelwert Median Modus – die Verteilung des POF ist linksschief und nicht normalverteilt.

Da wir für die Interpretation mit Beta-Regressionskoeffizienten arbeiten und somit Standardabweichungen interpretieren, werden an dieser Stelle alle in die Regressionsmodelle einbezogenen Variablen und die dazu relevanten Daten aufgelistet:

**Tabelle 6 - Übersicht Regressionsvariablen**

Name der Variable	Name im Datensatz	Mess-niveau	MIN	Mittelwert	MAX	Standardabweichung
Affektives Commitment	FAC_ACOM	Skala	-2.75	0.00	1.89	1.064
Fortsetzungsbezogenes Commitment	FAC_FCOM	Skala	-3.90	0.00	2.81	1.234
Normatives Commitment	FAC_NCOM	Skala	-3.51	0.00	2.76	1.112
Person-Organization Fit	POF	Skala	-246.00	-63.27	0.00	37.658
Geschlecht (männlich)	SD01	Nominal	1 (w)	1.48	2 (m)	0.500
Formale Bildung	SD08_Kat	Ordinal	1	5.64	8	1.761
Alter	SD19_01_NEU	Skala	18	43.68	74	11.809
Einkommen	SD11_NEU	Ordinal	1	5.39	9	1.449
Betriebszugehörigkeit	SD13	Ordinal	1	2.83	5	1.544
Betriebsgröße	SD16	Ordinal	1	3.99	6	1.772
Offenheit	FAC_B5Offen	Skala	-5.54	0.00	3.75	1.199
Neurotizismus	FAC_B5Neur	Skala	-3.10	0.00	3.57	1.198
Verträglichkeit	FAC_B5Vert	Skala	-2.28	0.00	4.85	1.129
Gewissenhaftigkeit	FAC_B5Gew	Skala	-1.85	0.00	5.74	1.136
Extraversion	FAC_B5Ext	Skala	-3.22	0.00	3.42	1.190

### Auffällige Korrelationen

Für die Fälle, die in den drei Regressionen betrachtet wurden, haben wir uns vorab Korrelationsmatrizen der Variablen anzeigen lassen, die in die Modelle einbezogen wurden. Als „auffällig“ werden Werte eingestuft, die größer gleich +0.25 oder kleiner gleich -0.25 und signifikant sind.

Für die Fälle der Regression zum affektiven Commitment korrelieren POF mit affektivem Commitment (0.356), Alter mit Betriebszugehörigkeit (0.526), Verträglichkeit mit Gewissenhaftigkeit (0.263) und die Betriebszugehörigkeit mit der Betriebsgröße (0.267) hochsignifikant. Außerdem korreliert Einkommen mit vielen Variablen hochsignifikant: Geschlecht (0.304), formale Bildung (0.337), Alter (0.280), Betriebszugehörigkeit (0.272) und Betriebsgröße (0.258).

Fortsetzungsbezogenes Commitment korreliert hochsignifikant mit der Betriebszugehörigkeit (0.298), es gibt aber keinen signifikanten Zusammenhang mit dem POF. Die Korrelationen der anderen Variablen sind denen der Fälle vom affektiven Commitment sehr ähnlich. Normatives Commitment korreliert hochsignifikant mit dem POF (0.326), die anderen Variablen hängen ebenfalls ähnlich den Fällen für das affektive Commitment zusammen.

Insgesamt können wir festhalten, dass der POF mit affektivem und normativem Commitment stark korreliert, mit fortsetzungsbezogenem Commitment aber keine signifikanten Korrelationen vorliegen. Alter und Betriebszugehörigkeit weisen starke Zusammenhänge auf. Die Korrelationen mit Einkommen zeigen eine klare Verbindung zu Geschlecht, formaler Bildung, Alter, Betriebszugehörigkeit und Betriebsgröße.

### **Moderations- und Mediationseffekte**

Unsere Untersuchungen zu den Effekten haben ergeben, dass keine Moderations- oder Mediationseffekte der Persönlichkeitsdimensionen auf den Einfluss vom POF auf die drei Commitment-Dimensionen vorliegen. Keiner der möglichen Moderationseffekte war in den Endmodellen signifikant.

Die Tests auf Mediationseffekte haben gezeigt, dass der POF und die Persönlichkeitsdimensionen z. T. zusammenhängen – hier ist aber zu beachten, dass die Regressionen ohne Kontrollvariablen durchgeführt wurden und keine genauen Aussagen über die Stärke der Zusammenhänge gemacht werden können. Sowohl der POF als auch einige Persönlichkeitsdimensionen haben einen signifikanten Einfluss auf das Commitment. Allerdings ist in allen Fällen, in denen beide eine signifikante Wirkung hatten, die relative Effektstärke des POF auf Commitment höher. Das bedeutet, dass der POF und die Persönlichkeit zwar z. T. miteinander zusammenhängen und z. T. einen signifikanten Einfluss

auf Commitment haben, aber dieser Einfluss des POF jeweils größer ist als der der Persönlichkeitsdimensionen. Damit wird die Wirkung des POF auf Commitment nicht durch Persönlichkeitsdimensionen mediiert.

#### **4.2.1 Regressionsoutput**

Die drei linearen Regressionen wurden in SPSS mit dem Verfahren „Rückwärts“ durchgeführt. Im ersten Block wurden die Variablen POF, Geschlecht, formale Bildung, Alter und Einkommen eingefügt, im zweiten Betriebszugehörigkeit und Betriebsgröße. Im dritten Block wurden die Big-Five-Dimensionen aufgenommen. SPSS hat die Variablen aus den Endmodellen ausgeschlossen, die die Modellgüte nicht erhöht haben.

Tabelle 7 zeigt den Output der Regressionen auf einen Blick. Die Beta-Regressionkoeffizienten und die dazugehörigen T-Werte sind dargestellt, Fallzahlen und Gütekriterien angegeben. Die Darstellung der Beta- und T-Werte ermöglicht es, diese und damit die Effektstärken in den verschiedenen Modellen zu vergleichen. Für Felder, in denen keine Werte angegeben sind, gilt, dass die unabhängigen Variablen die Modellgüte nicht verbessert haben, von SPSS nicht in die Regressionsmodelle aufgenommen wurden und damit keine relevanten Effekte auf die abhängigen Variablen haben.

Einkommen wurde von uns in die Tabelle mit aufgenommen, um zu demonstrieren, dass es trotz der oben gezeigten Korrelationen mit einigen unabhängigen Variablen keinen Einfluss auf die drei Commitment-Dimensionen hat. Das unterstreicht, dass es sich beim Commitment um ein psychologisches Konstrukt handelt, das nicht von äußeren monetären Faktoren beeinflusst wird – was aus unserer Sicht für das fortsetzungsbezogene Commitment nicht offensichtlich ist. Formale Bildung hat keine Effekte auf affektives und fortsetzungsbezogenes Commitment; Alter keine auf normatives Commitment und der POF sowie das Geschlecht keine auf fortsetzungsbezogenes Commitment. Die anderen Effekte und Gütekriterien werden im Folgenden dargestellt.

Tabelle 7 - Beta-Regressionskoeffizienten und Gütekriterien

Commitment:	Affektiv	Fortsetzungs- bezogen	Normativ
Person-Organization Fit	0.354 (11.61)**		0.329 (10.76)**
Geschlecht (Männlich)	-0.066 (-2.07)*		0.072 (2.26)*
Formale Bildung			-0.152 (-4.94)**
Alter	-0.077 (-2.14)*	0.092 (2.44)*	
Einkommen			
Betriebszugehörigkeit	0.198 (5.34)**	0.226 (5.81)**	0.173 (5.52)**
Betriebsgröße	-0.114 (-3.59)**	0.080 (2.43)*	-0.075 (-2.39)*
Offenheit	0.019 (0.63)	0.073 (2.28)*	0.154 (5.05)**
Neurotizismus	-0.001 (-0.05)	0.156 (4.87)**	0.104 (3.35)**
Verträglichkeit	0.141 (4.45)**	0.046 (1.39)	0.123 (3.89)**
Gewissenhaftigkeit	0.096 (2.91)**	-0.005 (-0.15)	0.079 (2.40)*
Extraversion	0.079 (2.53)*	-0.089 (-2.74)**	-0.038 (-1.23)
Fallzahl	873	871	868
Pearsons R <sup>2</sup>	0.217	0.141	0.228
Wherrys korrigiertes R <sup>2</sup>	0.208	0.133	0.219
F-Wert	23.86**	17.63**	25.28**

T-Werte in Klammern, \* signifikant bei 5%; \*\* signifikant bei 1%



## **Affektives Commitment**

Der POF ist die unabhängige Variable, die den größten hochsignifikanten Effekt auf affektives Commitment hat. Mit einer Standardabweichung, die der POF steigt, erhöht sich das affektive Commitment um 0.354 Standardabweichungen. Das Geschlecht ist die einzige Dummy-Variable in unseren Modellen und muss etwas anders interpretiert werden. Da es nur die Ausprägungen weiblich (1) und männlich (2) gibt, die Standardabweichung aber bei 0.5 liegt, werden die Effekte von zwei Standardabweichungen addiert. Für affektives Commitment können wir demnach feststellen, dass es für Männer im Vergleich zu Frauen signifikant um 0.132 Standardabweichungen sinkt. Zunehmendes Alter hat einen signifikant negativen Einfluss auf affektives Commitment.

Steigt die Betriebszugehörigkeit um eine Standardabweichung, erhöht sich das affektive Commitment um 0.198 Standardabweichungen – das ist der zweitgrößte Effekt im Modell. Zunehmende Betriebsgröße wirkt sich negativ auf das affektive Commitment aus, in kleineren Betrieben gibt es tendenziell mehr emotionale Verbundenheit.

Drei Big-Five-Dimensionen haben stark positive Effekte: Steigende Verträglichkeit führt genau wie steigende Gewissenhaftigkeit zu hochsignifikant höherem affektiven Commitment. Menschen mit höherer Extraversion tendieren dazu, eine signifikant stärkere emotionale Bindung mit ihrem Unternehmen zu haben.

Die Fallzahl ist, wie bei den anderen beiden Regressionen auch, sehr hoch – wir können verallgemeinernde Schlüsse ziehen. Das korrigierte  $R^2$  liegt mit 0.208 ebenfalls relativ hoch, der F-Wert von 23.86 unterstreicht die hohe Modellgüte.

## **Fortsetzungsbezogenes Commitment**

Wie bereits zu vermuten war, hat der POF keinen Einfluss auf das fortsetzungsbezogene Commitment. Das untermauert die rational-kalkulatorische Eigenschaft dieser Dimension, die nicht viel mit Werten, Gefühlen und Normen gemeinsam hat. Mit steigendem Alter steigt das fortsetzungsbezogene Commitment signifikant an.

Den größten Effekt hat die Betriebszugehörigkeit: Steigt sie um eine Standardabweichung, nimmt das fortsetzungsbezogene Commitment hochsignifikant um 0.226 Standardabweichungen zu. Zunehmende Betriebsgröße hat einen signifikant positiven Effekt auf fortsetzungsbezogenes Commitment.

Hier haben drei Big-Five-Dimensionen stark positive Effekte: Steigende Offenheit führt zu signifikant höherem fortsetzungsbezogenem Commitment. Zunehmender Neurotizismus hat nach der Betriebszugehörigkeit den zweitstärksten hochsignifikant positiven Effekt – steigt Neurotizismus um eine Standardabweichung, erhöht sich das fortsetzungsbezogene Commitment um 0.156 Standardabweichungen. Steigende Extraversion wirkt sich dagegen hochsignifikant negativ aus.

Das korrigierte  $R^2$  im Modell ist im Vergleich zu den anderen beiden Regressionen relativ gering bei 0.133. Der F-Wert ist mit 17.63 ebenfalls relativ gering, aber deutlich im hochsignifikanten Bereich. Diese relativ niedrigen Werte für die Modellgüte können im Vergleich zu den anderen Regressionen unter anderem daraus resultieren, dass der POF keinen Erklärungsbeitrag leisten kann und dadurch das Modell nicht verbessert. Da Einkommen auch keine Effekte hat, wird hier die Frage nach möglichen Faktoren aufgeworfen, die fortsetzungsbezogenes Commitment besser erklären können.

### **Normatives Commitment**

Der POF ist auch hier die unabhängige Variable, die den größten Beitrag zur Aufklärung leistet. Steigt er um eine Standardabweichung, nimmt das normative Commitment hochsignifikant um 0.329 Standardabweichungen zu. Männer haben im Vergleich zu Frauen ein deutlich höheres normatives Commitment, für Männer steigt normatives Commitment signifikant um 0.144 Standardabweichungen. Formale Bildung wirkt hochsignifikant negativ auf normatives Commitment – hoch gebildete Menschen weisen deutlich weniger normatives Commitment auf.

Die Betriebszugehörigkeit hat den zweitgrößten Erklärungseffekt – nimmt sie um eine Standardabweichung zu, steigt das normative Commitment hochsignifikant um 0.173 Standardabweichungen. Zunehmende Betriebsgröße wirkt signifikant negativ auf das normative Commitment.

Höhere Ausprägungen von Offenheit und Neurotizismus haben hochsignifikant positive Effekte auf normatives Commitment. Steigende Verträglichkeit wirkt hochsignifikant positiv, Gewissenhaftigkeit signifikant positiv.

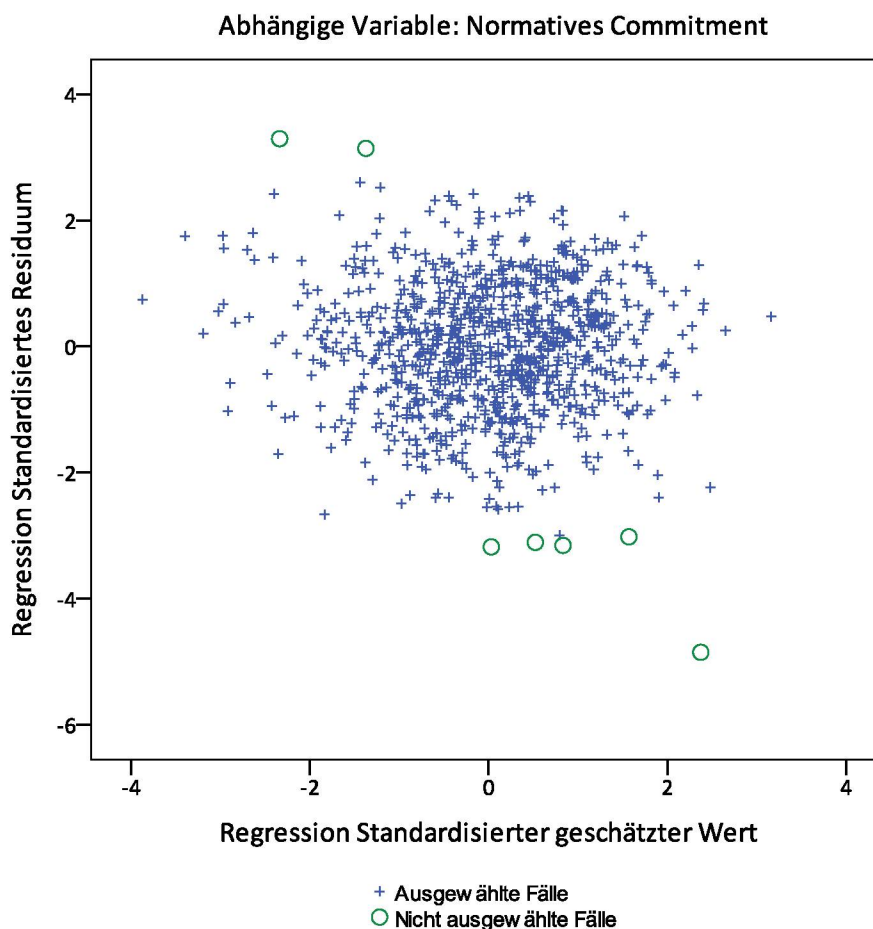
Mit einem korrigierten  $R^2$  von 0.219 und einem F-Wert von 25.28 weist das Regressionsmodell vom normativen Commitment die beste Modellgüte der drei

durchgeführten Regressionen auf. Der POF leistet einen sehr hohen Erklärungsbeitrag, vier von fünf Persönlichkeitsdimensionen haben signifikante oder hochsignifikante Effekte.

#### 4.2.2 Voraussetzungsprüfungen

Wie im Methodenteil beschrieben, haben wir die Voraussetzungsprüfungen der Regressionen auf Linearität, Homoskedastizität und Ausreißer bzw. einflussreiche Fälle durchgeführt. Linearität und Homoskedastizität wurden durch Streudiagramme geprüft. Ausreißer haben wir uns von SPSS im Regressionsoutput angeben und Cook's Distance berechnen lassen, um zu prüfen, ob diese Fälle aus den Regressionsmodellen genommen werden. „Cook's D-Werte über 1 bzw.  $4/n$  gelten als groß“ (Kohler und Kreuter 2006, S. 227). Aufgrund der hohen Fallzahl in unserem Datensatz haben wir uns an  $4/n$  orientiert. Die Fälle, die erstens Ausreißer waren und zweitens Cook's D über  $4/n$  hatten, haben wir aus den Regressionsmodellen ausgeschlossen. Sie sind im folgenden Streudiagramm zum normativen Commitment kreisförmig abgebildet.

Abbildung 7 - Streudiagramm Normatives Commitment



Am Beispieldiagramm zum normativen Commitment kann man eine Punktwolke sehen, die ungefähr um den Ursprung abgebildet wird. Muster oder einseitige Verzerrungen sind nicht zu erkennen, die Voraussetzungen Linearität und Homoskedastizität sind gegeben. Für das normative Commitment wurden sieben Fälle ausgeschlossen. Bei den Regressionen zu affektivem und fortsetzungsbezogenem Commitment sehen die Punktwolken ähnlich aus, weniger Fälle wurden ausgeschlossen. Insgesamt betrachten wir die Voraussetzungen für unsere linearen Regressionsmodelle nach dem Ausschluss der einflussreichen Fälle als erfüllt.

### **4.3 Faktoren persönlicher arbeitskultureller Werte**

In vorhergegangenen Arbeiten wurden über Faktorenanalysen verschiedene persönliche arbeitskulturelle Faktoren in verschiedenen Ländern herausgearbeitet, die hier mit den von uns gefundenen Faktoren für die in Deutschland Befragten verglichen werden.

O'Reilly et al. (1991) haben bei ihrer Untersuchung für den US-amerikanischen Raum eine Analyse mit 33 persönlichen arbeitskulturellen Werten durchgeführt und acht Faktoren gefunden: „Innovation, Attention to Detail, Outcome Orientation, Aggressiveness, Supportiveness, Emphasis on Rewards, Team Orientation [and] Decisiveness“ (vgl. O'Reilly et al. 1991, S. 500f.). Die Eigenwerte der Faktoren bewegen sich in der Spanne von 5.28 bis 1.49.

Xiang (2009) hat in seiner Arbeit zu chinesischen Firmen mit 30 Werten insgesamt sechs Faktoren herauskristallisiert: „Team Oriented, Democratic, Bureaucratic, Task Oriented, Performance Oriented [and] Trusted“ (vgl. Xiang 2009, S. 40). Die Eigenwerte der Faktoren befinden sich in der Spanne von 3.54 bis 2.02.

Wir haben uns anfangs an den Werten orientiert, die beide Studien einbezogen haben. Für die Befragten in Deutschland lassen sich aber deutlich andere Faktorenstrukturen abbilden. Aus diesem Grund haben wir 30 der 54 persönlichen arbeitskulturellen Werte ausgewählt und in die Faktorenanalyse einbezogen, die nicht komplett mit denen der anderen Studien übereinstimmen, aber eine möglichst gute Faktorenmatrix darstellen. Die folgende Tabelle zeigt die Mustermatrix für die individuellen Werte der Befragten in Deutschland, wir haben vier Faktoren herausgearbeitet.

**Tabelle 8 - Mustermatrix Persönliche Arbeitskulturelle Werte**

Variable	Faktor			
	1	2	3	4
1. Fairness	.765			
2. Toleranz	.756			
3. Unterstützung	.688			
4. Respektierung individueller Rechte	.652			
5. Keine Einschränkung durch viele Vorschriften	.598	.250		
6. Teamorientierung	.596			
7. Kooperationsfähigkeit	.594		.264	
8. Direkte Konfliktlösung	.589			
9. Kommunikationsfähigkeit	.575		.307	
10. Personenorientierung	.553			
11. Entschlussfreudigkeit	.539			
12. Rasche Nutzung von Gelegenheiten	.530	.333		
13. Belohnungsorientierung	.489			
14. Zugehörigkeit	.469			.296
15. Freundschaften am Arbeitsplatz	.447			
16. Soziale Verantwortung	.438			.378
17. Niedriges Konfliktniveau	.414			
18. Autonomie	.340			
19. Risikobereitschaft		.602		
20. Aggressivität	-.311	.554		
21. Experimentierfreudigkeit	.358	.525		
22. Hohe Leistungserwartung			.735	
23. Ergebnisorientierung			.644	
24. Zielorientierung			.624	
25. Genauigkeit			.474	.278
26. Betonung der Qualität	.277		.469	
27. Aktionsorientierung		.262	.344	
28. Sicherheit des Arbeitsplatzes				.860
29. Stabilität				.602
30. Vorhersagbarkeit				.404
Faktoreigenwerte	12.707	2.142	1.738	1.017
Cronbachs Alpha für standardisierte Items	0.946	0.594	0.827	0.709
Mittelwert Inter-Item-Korrelation	0.369	0.328	0.443	0.449

- Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse; Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung; dargestellte Werte größer gleich +0.25 oder kleiner gleich -0.25; 30 Variablen in Berechnung einbezogen; n=1.105

Hier ist im Vergleich zu den anderen beiden Studien zu erkennen, dass es einen Faktor gibt, auf den sehr viele Werte positiv laden. Faktor 1 hat einen sehr hohen Eigenwert von 12.707, er wird mit 18 Variablen abgebildet. Dazu gehören u. a. Fairness, Toleranz, soziale Verantwortung, aber auch Teamorientierung, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zugehörigkeit, Freundschaften am Arbeitsplatz, niedriges Konfliktniveau und keine Einschränkung durch viele Vorschriften, Entschlussfreudigkeit, rasche Nutzung von Gelegenheiten und Autonomie. In diesen Werten sind gegenseitige Wertschätzung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie ein gewisser Grad an Freiheit am Arbeitsplatz zu erkennen, der aus den erstgenannten Werten resultieren könnte. Aggressivität lädt negativ. Wir nennen diesen Faktor „Soziale Orientierung“.

Der zweite Faktor wird hauptsächlich durch positive Ladungen der Variablen Risikobereitschaft, Aggressivität und Experimentierfreudigkeit dargestellt und hat einen Eigenwert von 2.142. Auf ihn laden auch die Werte Aktionsorientierung, keine Einschränkung durch viele Vorschriften und rasche Nutzung von Gelegenheiten, allerdings relativ niedrig, sodass sie anderen Faktoren zugeordnet werden. Den Faktor 2 grenzen wir von „Aggressivität“ bei O’Reilly et al. (1991) ab und nennen ihn „Visionäre Orientierung“.

Faktor 3 ist durch die Werte hohe Leistungserwartung, Ergebnisorientierung, Zielorientierung, Genauigkeit, Betonung der Qualität und Aktionsorientierung abgebildet, alle laden positiv. Der Eigenwert liegt bei 1.738. Er ist der „Outcome Orientation“ bei O’Reilly et al. (1991) sehr ähnlich, wir nennen ihn „Erfolgsorientierung“.

Der vierte und letzte Faktor wird durch die drei Werte Sicherheit des Arbeitsplatzes, Stabilität und Vorhersagbarkeit dargestellt, sein Eigenwert liegt bei 1.017. Soziale Verantwortung, Zugehörigkeit und Genauigkeit laden höher als 0.25 auf den Faktor, werden aber anderen Faktoren zugeordnet, bei denen sie stärker laden. Den vierten Faktor nennen wir „Sicherheitsorientierung“.

Cronbachs Alpha variiert bei den vier Faktoren relativ stark. Bei „Sozialer Orientierung“ beträgt es 0.946, bei „Visionärer Orientierung“ beträgt es 0.594. Ein möglicher Grund für die großen Unterschiede ist die Anzahl der einbezogenen Variablen. Andere Gründe können darin liegen, dass die Faktoren mit geringeren Werten von Cronbachs Alpha inhaltlich nicht so stimmig sind wie Faktor 1. Die Inter-Item-Korrelationen zeigen, dass die Faktoren auch in

sich zusammenhängen. Der Vergleich mit der Strukturmatrix hat ergeben, dass bei den Variablen Genauigkeit, soziale Verantwortung und Zugehörigkeit Differenzen über 0.2, aber unter 0.4 existieren. Hier wird wieder deutlich, dass hohe Abweichungen von der Muster- zur Strukturmatrix dann auftreten, wenn Variablen auf mehrere Faktoren ähnlich stark laden.

## 5. Diskussion und Ausblick

Die vorgestellte Untersuchung zeigt, dass es für Arbeitgeber sinnvoll sein kann, die Passung von persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten zu fördern, um durch eine stärkere Verbundenheit die Partizipation der Arbeitnehmer zu verbessern und sich damit gleichzeitig besser auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Decken sich Wünsche und Wirklichkeit der Arbeitnehmer, führt dies zu einem höheren Commitment. Personen ordnen sich nicht zufällig Situationen zu, sie suchen aktiv nach einem passenden Rahmen (siehe dazu Schneider et al. 1995).

Diese Arbeit hat versucht, eine mögliche Ursache von Commitment – den Person-Organization Fit – für Beschäftigte in Deutschland zu erforschen. Dies schien und scheint in Anbetracht der Vielzahl an vorangegangener Forschung lohnenswert, denn in der Metaanalyse von Verquer et al. (2003) zeigt der Person-Organization Fit die stärksten Zusammenhänge mit dem Commitment. Darüber hinaus ist zu beachten: „[L]ess research has focused on the possible intervening variables that may help explain how P-O fit comes to impact these individual outcomes“ (Gregory et al. 2010). Daher war es sinnvoll, die Persönlichkeit als mögliche moderierende bzw. medierende Variable in den Zusammenhang mit einzubeziehen. Im Ergebnis wurde wie auch schon bei O'Reilly et al. (1991) und Chatman (1989) gezeigt, dass das organisationale Commitment als psychologisches Band zwischen der Person und der Organisation interpretiert werden kann (siehe dazu Schmidt et al. 1998).

Bestätigt werden konnte, dass mit steigender Übereinstimmung von persönlichen und organisationalen arbeitskulturellen Werten das normative Commitment zunimmt, Arbeitnehmer empfinden eher eine Art „Pflichtgefühl“ aufgrund der Fürsorge durch Arbeitgeber (siehe dazu Meyer und Allen 1991, S. 70f.). Die Organisation zu verlassen wäre bei einem hohen Fit ein unfaires Verhalten (siehe dazu Weller 2003, S. 83ff.). Genauso gilt der Zusammenhang in unserer Untersuchung von Beschäftigten in Deutschland für das affektive Commitment: Je höher die Konsistenz der wahrgenommenen Werte, desto höher ist der Wille, in der Organisation zu verbleiben. Bei steigendem affektiven Commitment hat die Organisationsmitgliedschaft für das Individuum eine höhere Bedeutung (siehe dazu Böhm 2008, S. 4). Das abwägende, fortsetzungsbezogene Commitment dagegen wird nicht signifikant durch einen Fit zwischen Person und Organisation beeinflusst. Im Gegensatz zum normativen und affektiven Commitment wägen Mitarbeiter beim fortsetzungsbezogenen



Commitment ab, ob ein Wechsel mit zu hohen Kosten verbunden ist. Mitarbeiter verbleiben nur, wenn sie in der Organisation bleiben müssen (siehe dazu Allen und Meyer 1990, S. 3, 1991, S. 67). Hier liegt die mögliche Erklärung, warum der POF keinen Einfluss auf das fortsetzungsbezogene Commitment hat: Die rational-kalkulatorische Eigenschaft von Commitment, die von subjektiv eingeschätzten Investitionen und Alternativen ausgeht, hat nicht viel mit den grundlegenden Werten, Wünschen, Emotionen und Einstellungen zu tun, die im normativen und affektiven Commitment beruhend auf schwer beeinflussbaren Faktoren wie Berufserfahrung, Persönlichkeitseigenschaften und persönlicher Sozialisation eine Rolle spielen (siehe dazu Meyer und Allen 1991, S. 68).

Eine andere mögliche Erklärung, warum gerade das fortsetzungsbezogene Commitment von deutschen Beschäftigten nicht durch die Konsistenz von Werten beeinflusst wird, könnte in den Werteinstellungen der deutschen Kultur liegen. O'Reilly et al. (1991) und Chatman (1989) bestätigen den Einfluss des POF auf das fortsetzungsbezogene Commitment in den USA. Diese Ergebnisse beziehen sich auf amerikanische Beschäftigte und die amerikanische Kultur, die durch Handlungs- und Leistungsorientierung, Individualismus und ein funktionales Besitzverständnis geprägt ist (vgl. Thomas 1997). Diese Werte ähneln den individuell eingeschätzten Investitionen und Alternativen des fortsetzungsbezogenen Commitments. Dagegen ist die deutsche Kultur, die unsere Beschäftigtenbefragung zur Grundlage hat, durch Pflichterfüllung, Hierarchie- und Autoritätsorientierung sowie Familienzentrierung geprägt (vgl. Thomas 1997). Hieraus können wir interpretieren, dass deutsche Beschäftigte eher auf pflichterfüllende Regeln, die der Gemeinschaft dienen, achten und daher das normative und affektive Commitment, nicht aber das fortsetzungsbezogene Commitment von der Passung der Werte beeinflusst wird.

Die beiden signifikanten Zusammenhänge zwischen dem POF und dem affektiven Commitment ( $\beta=0.354^{**}$ ) bzw. dem normativen Commitment ( $\beta=0.329^{**}$ ) sind die stärksten ermittelten Zusammenhänge in unserer Untersuchung. Dabei wird das affektive Commitment vom POF etwas stärker beeinflusst als das normative Commitment. Hier liegen zwei zu hinterfragende Annahmen vor, da wir mit linearen Modellen gearbeitet haben. Zum einen, ob es eine kritische Grenze – eine Art Grenznutzen der Passung von wahrgenommenen Werten – gibt und wo diese liegt: Wann ist ein optimaler Grad der Übereinstimmung erreicht, um das Commitment positiv zu beeinflussen bzw. zu fördern?

Zum anderen stellt sich uns die Frage nach der Erwünschtheit: Ist eine völlige Übereinstimmung, abhängig von Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerperspektive, wünschenswert? Unsere Ergebnisse können hierzu lediglich eine lineare Beziehung zwischen dem POF und normativen bzw. affektivem Commitment nachweisen und diese Fragen nicht endgültig klären.

Darüber hinaus ist nach Kristof (1996), wie schon in der Erarbeitung der Theorie erwähnt, der Person-Organization Fit gegeben, wenn (a) mindestens eine Einheit sieht, was die andere braucht, wenn sie (b) ähnliche grundlegende Eigenschaften haben, oder wenn (c) beides vorliegt. Auch hier kann unsere und andere Forschung keinen Beitrag leisten, ab wann eine Ähnlichkeit besteht. Außerdem gilt es zu hinterfragen, wann ein Wissen über die Bedürfnisse des Anderen besteht.

Homogenität und damit eine fehlende Vielfalt könnten die Flexibilität bzw. das Überleben der Organisation hemmen (vgl. Schneider 1987). Wann könnten also die Passung und die damit entstehende Homogenität eventuell weniger nützliche Auswirkungen für das organisationale Commitment und die Organisation haben? Wir nehmen an, dass ähnliche Werte gerade in der Eintrittsphase eines Mitarbeiters in die Organisation die Kommunikation und das Verständnis erleichtern. Bei längerem Verbleib führt die Homogenität aber eher zu Erstarrung und Routineabläufen. Dagegen ist aber auch festzuhalten, dass sich im Laufe der Zeit der durchschnittliche Fit des Mitarbeiters verbessert und zu einem höheren Commitment führt. Sowohl unsere Untersuchung als auch Judge & Bretz (1992) sowie (1991) bestätigen den positiven Zusammenhang von Betriebszugehörigkeit und Commitment: „The result is improved fit over time“ (Schneider et al. 1995, S. 758). Es wäre also sinnvoll, auch über eine Längsschnittuntersuchung herauszufinden, ob sich der Fit einzelner Personen im Laufe der Zeit verbessert und ob die zunehmende Homogenität und Anpassung aneinander die Verbundenheit zur Organisation verändern und andere Faktoren hemmen oder fördern.

Eine verbesserte Konsistenz, die zu höherem Commitment der Mitarbeiter führt, muss nicht bedeuten, dass Homogenität eine Gefahr darstellt. Die Frage ist, in welchen Dimensionen Homogenität sinnvoll sein kann. Gerade auf der Einstellungs- und Werteebene kann es von Vorteil sein, über gleiche Grundsätze zu verfügen. Dies schließt aber keine im Sinne von Diversity Management gefragte Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter, Ethnie etc. (siehe dazu Stuber 2002) aus. Einerseits kann die Variation in diesen offenen Dimensionen und die

Homogenität in grundlegenden Einstellungen und arbeitskulturellen Werten sehr wertvoll für das Unternehmen sein und das Commitment verfestigen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter nach standarddemografischen Aspekten divers, aber bewusst oder unbewusst mit ähnlichen zur Organisation passenden arbeitskulturellen Werten ausgewählt werden. Weitere Forschung in diesem Punkt kann Diversity in ein völlig neues Licht rücken.

Über den Zusammenhang von POF und Commitment hinaus haben wir uns mit dem Einfluss der Persönlichkeit beschäftigt. Erdheim et al. (2006) und auch unsere Ergebnisse bestätigen einen Einfluss der unterschiedlichen Persönlichkeitsdimensionen auf das organisationale Commitment. Anders als Erdheim et al. (2006) im Umfeld der USA haben wir bei deutschen Beschäftigten unterschiedliche direkte Effekte der Persönlichkeitsdimensionen herausgefunden: Ein starker positiver Zusammenhang besteht zwischen Neurotizismus und dem fortsetzungsbezogenen ( $\beta=0.159^{**}$ ) bzw. dem normativen Commitment ( $\beta=0.104^{**}$ ). Machen sich Mitarbeiter oft Sorgen und sind unsicher und nervös, beeinflusst dies ihre Verbundenheit positiv. Offene, kreative Personen mit lebhafter Fantasie beeinflussen das normative Commitment positiv ( $\beta=0.154^{**}$ ). Je freundlicher und rücksichtsvoller ein Mitarbeiter, desto höher ist sein affektives ( $\beta=0.141^{**}$ ) und normatives Commitment ( $\beta=0.123^{**}$ ). Hohe Werte in der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit fördern also die Verbundenheit zum Unternehmen. Je gründlicher und gewissenhafter Mitarbeiter sind, desto höher ist ihre emotionale Bindung zum Unternehmen – das affektive Commitment steigt ( $\beta=0.096^{**}$ ). Außerdem weisen Mitarbeiter, die eine extrovertierte Persönlichkeit haben, geringeres fortsetzungsbezogenes Commitment auf. Unsere Ergebnisse weichen erheblich von unseren nach Erdheim et al. (2006) aufgestellten Hypothesen ab. Gründe hierfür können in der deutlich kleineren und branchenspezifischen Stichprobe von Erdheim et al. (2006) liegen, die ebenfalls einen hohen Anteil an Männern aufweist, aber auch auf kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA zurückzuführen sein. Für die Beschäftigten in Deutschland können unsere signifikanten und hochsignifikanten Ergebnisse als allgemeingültig betrachtet werden.

Kommen wir noch einmal zurück zum Person-Organization Fit und dessen Einfluss auf das organisationale Commitment. Wir können einen positiven Einfluss des Person-Organization Fit mit allen 50 erfassten Werten auf das normative und affektive Commitment feststellen.

Darüber hinaus haben wir getestet, welche Wertefaktoren sich für deutsche Beschäftigte ergeben. Anders als O'Reilly et al. (1991) in den USA oder Xiang (2009) für chinesische Beschäftigte haben wir für deutsche Beschäftigte vier Wertefaktoren herausgearbeitet: Soziale Orientierung, Visionäre Orientierung, Erfolgsorientierung und Sicherheitsorientierung. Unterschiedlichste Konfigurationen von Werten im Person-Organization Fit müssten noch untersucht werden, denn es gibt keine „best practice“ bedingt durch kulturelle Unterschiede im Landeskontext sowie im Kontext der Organisation. „But when [we] refer to country context, perhaps [a] different country has a different culture dimension [...] because [...] organizational culture is shaped by varying aspects of organizational life, such as strategies, interpersonal relationships, and more important is the ‚context‘ [...] which varies across and within cultures“ (Xiang 2009, S. 24). In einem nächsten Forschungsschritt könnte man den Person-Organization Fit der von uns herausgearbeiteten Faktoren auf den jeweiligen Zusammenhang zum Commitment überprüfen, um so Empfehlungen für die Praxis abgeben zu können. Gerade unter dem Gesichtspunkt, dass verschiedene Unternehmen unterschiedliche Grundeinstellungen haben und andere grundlegende Werte verfolgen, würde es für die Praxis Sinn machen, zu überprüfen, ob die Organisation in der Wahrnehmung der Mitarbeiter auch die deklarierten Werte verfolgt und ob dies dann auch einen positiven Einfluss auf das Commitment hat.

Abschließend können wir festhalten, dass der positive Zusammenhang des Person-Organization Fit mit dem normativen bzw. affektiven Commitment nicht von unterschiedlich ausgeprägten Persönlichkeiten der Big-Five verändert wird. Lediglich ein separater Einfluss von unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen und dem Person-Organization Fit auf das organisationale Commitment konnte festgestellt werden. Unsere Studie von deutschen Beschäftigten ist ein weiterer Schritt in der Erforschung der Thematik der Mitarbeiterbindung und der Qualität des Arbeitslebens in Deutschland. Damit konnten wir über die vielen bestehenden Forschungserkenntnisse aus Case Studies – vor allem im englischsprachigen Raum – hinaus Aussagen über Zusammenhänge für Beschäftigte in Deutschland machen. Hervorzuheben ist die hohe Praxisnähe der Werte, aus denen der Person-Organization Fit ermittelt wird. Ihre Ursprünge liegen in Arbeiten zur relativ abstrakten Unternehmenskultur, wir haben die Werte aber aufgrund der Nähe zum Arbeitsalltag nicht unternehmenskulturelle, sondern arbeitskulturelle Werte genannt. Es wird sinnvoll sein, weiter deutsche Beschäftigte – auch in einzelnen Organisationen – in den

Fokus zu nehmen, um von uns gefundene Zusammenhänge vertiefend zu überprüfen und so die Wahrnehmung von Organisationen und die Bindung von Mitarbeitern besser verstehen zu können.

## Bibliographie

- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), S. 1–18.
- Asendorpf, Jens B. (2004): *Psychologie der Persönlichkeit*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Asendorpf, Jens B.; van Aken, M. (2003): Personality-relationship transaction in adolescence: Core versus surface personality characteristics. In: *Journal of Personality* 71, S. 629–666.
- Baron, Reuben M.; Kenny, David A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6), S. 1173–1182.
- Blau, Gary J. (1987): Using a Person-Environment Fit Model to predict Job Involvement and Organizational Commitment. In: *Journal of vocational behavior* 30, S. 240–257.
- Böhm, Stephan (2008): *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung : eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Borkenau, P. & Ostendorf F. (1993): *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Bowen, David E.; Ledford, Gerald E., JR.; Nathan, Barry R. (1991): Hiring for the organization, not the job. In: *Academy of Management Executive* 5 (4), S. 35–51.
- Caldwell, David F.; Chatman, Jennifer A.; O'Reilly, Charles A. (1990): Building organizational commitment: A multifirm study. In: *Journal of Occupational Psychology* 63, S. 245–261.
- Chatman, Jennifer A. (1989): Improving Interactional Organizational Research. A Model of Person-Organization Fit. In: *Academy of Management Review* 14 (3), S. 333–349.
- Cooper, Cary L. (2009): The transition from the quality of working life to organizational behavior: the first two decades. In: *Journal of Organizational Behavior* 30 (1), S. 3–8.
- Costa, Paul T.; McCrae, Robert R. (1985): *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Davis, S. (1984): *Managing Corporate Culture*. Cambridge: Ballinger.
- Deal, T.; Kennedy A. (1982): *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess ; mit 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen*. Berlin, Heidelberg: Springer

Medizin Verlag Heidelberg. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-76347-5>.

Diekmann, Andreas (2006): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 16. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55551).

Dwivedula, Ravikiran; Bredillet, Christophe N. (2010): The Relationship Between Organizational and Professional Commitment in the Case of Project Workers: Implications for Project Management. In: Project Management Journal 41 (4), S. 79–88.

Edwards, Jeffrey R. (2008): Person–Environment Fit in Organizations. An Assessment of Theoretical Progress. In: The Academy of Management Annals 2 (1), S. 167–230.

Engelhard, Johann (Hg.) (1997): Interkulturelles Management. Wiesbaden: Gabler.

Erdheim, Jesse; Wang, Mo; Zickar, Michael J. (2006): Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. In: Personality and Individual Differences 41, S. 959–970.

Field, Andy P. (2009): Discovering statistics using SPSS. (and sex and drugs and rock'n'roll). 3. ed., reprinted 2009 (twice). Los Angeles, Calif: Sage.

Finegan, Joan E. (2000): The impact of person and organizational values on organizational commitment. In: Journal of Occupational & Organizational Psychology 73 (2), S. 149–169.

Franke, Franziska; Felfe, Jörg (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 52 (3), S. 135–146.

Fricke, Werner (2004): Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland - eine Bilanz. In: Wolfgang G. Weber, Pier-Paolo Pasqualoni und Christian Burtscher (Hg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Psychologie und Beruf), S. 144–168.

Gebert, Diether; Rosenstiel, Lutz von (2002): Organisationspsychologie : Person und Organisation. Stuttgart: Kohlhammer.

Gerlitz, Jean-Yves; Schupp, Jürgen (2005): Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Dokumentation der Instrumententwicklung BFI-S auf Basis des SOEP-Pretests 2005. Berlin: DIW Berlin.

Goldberg, Lewis R. (1990): An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. In: Journal of Personality and Social Psychology 59 (6), S. 1216–1229.

Graham, J. M.; Guthrie, A. C.; Thompson, B. (2003): Consequences of Not Interpreting Structure Coefficients in Published CFA Research: A Reminder. In: Structural Equation Modeling 10 (1), S. 142–153.

Gregory, Brian T.; Albritton, M. David; Osmonbekow, Talai (2010): The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction and Job Performance. In: *Journal of Business and Psychology* 25 (4), S. 639–647.

Heery, Edmund (2001): *Dictionary of human resource management*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Hoffman, Brian J.; Woehr, David J. (2006): A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. In: *Journal of vocational behavior* 68, S. 389–399.

Hoffmann, Peter (2009): Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen - ausgewählte Ergebnisse der BAK-Studie 2009. In: *Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift* 32 (4), S. 79–103.

Hofstede, Geert (1979): Humanization of work: The role of values in a third industrial revolution. In: Cary L. Cooper und Enid Mumford (Hg.): *The quality of working life in Western and Eastern Europe*. Westport, Conn: Greenwood Press, S. 18–37.

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Was wir wollen? Initiative Neue Qualität der Arbeit. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Inqa-die-Initiative/Was-wir-wollen.html>, zuletzt geprüft am 17.06.2011.

Jaros, Stephen (2010): Commitment to Organizational Change: A Critical Review. In: *Journal of Change Management* 10 (1), S. 79–108.

Jost, Peter-J. (2008): *Organisation und Motivation : eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.

Judge, T.; Cable, D. M. (1997): Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction. In: *Personnel psychology* 50, S. 359–394.

Judge, Timothy A.; Bretz, Robert D. (1992): Effects of Work Values on Job Choice Decisions. In: *Journal of Applied Psychology* 77 (3), S. 261–271.

Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Ilies, Remus; Gerhardt, Meghan W. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (4), S. 765–780.

Katz, D.; Kahn, R. (1978): *The social psychology of organization*. New York: Wiley.

Kaushik, Nirmala; Tonk, Manju Singh (2008): Personality and Quality of Work Life. In: *Journal of Organizational Behavior* 7 (3), S. 34–46.

Keidel, Robert W. (1982): QWL Development: Three Trajectories. In: *Human Relations* 35 (9), S. 743–761.

Kilmann, R. (1984): *Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.



Kleemann, David (2007): Unternehmensgröße und Mitarbeitertypus. Betriebsgrößenabhängige Determinanten des Person-Organisation Fit.

Kohler, Ulrich; Kreuter, Frauke (2006): Datenanalyse mit Stata. Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung. 2., vollst. überarb. und erg. Aufl. München: Oldenbourg.

Kristof, Amy L. (1996): Person-Organization Fit. an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In: *Personnel psychology* 49 (1), S. 1–49.

Kristof-Brown, Amy; Zimmermann, Ryan D.; Johnson, Erin C. (2005): Consequences of individual's Fit at work. A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: *Personnel psychology* 58 (2), S. 281–342.

Kühnel, Steffen-M; Krebs, Dagmar (2006): Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 3. Aufl. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verl. (rowohlts enzyklopädie, 55639).

Lang, F. R.; John, D.; Lüdtke, O.; Schupp, J.; Wagner, G. G. (2011): Short assessment of the Big Five: robust across survey methods except telephone interviewing. In: *Behav Res* (43), S. 548–567.

Lang, Frieder R.; Lüdtke, Oliver (2005): Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung. Instrumente und Vorgehen.

Levine, Mark F.; Taylor, James C.; Davis, Louis E. (1984): Defining Quality of Working Life. In: *Human Relations* 37 (1), S. 81–104.

Lievens, Filip; Decaestecker, Christoph; Coetsier, Pol; Geirnaert, Jo (2001): Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. In: *Applied Psychology* 50 (1), S. 30–51.

Loscocco, Karyn A.; Roschelle, Anne R. (1991): Influences on the Quality of Work and Nonwork Life. Two Decades in Review. In: *Journal of vocational behavior* 39, S. 182–225.

Maertz, Carl P., JR.; Campion, Michael A. (2004): Profiles in Quitting: Integrating Process Content Turnover Theory. In: *Academy of Management Journal* 47 (4), S. 566–582.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review* (1), S. 61–89.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; Smith, Catherine A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (4), S. 538–551.

Meyer, John P.; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa (2008): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of

Antecedents, Correlates and Consequences. In: Cary L. Cooper (Hg.): New directions in organizational behavior. Los Angeles: Sage, S. 207–239.

Mischel, W.; Shoda, Y. (1995): Acognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. In: Psychological Review (102), S. 246–268.

Mischel, W.; Shoda, Y. (1998): Reconciling processing dynamics and personality dispositions. In: Annual Review of Psychology (49), S. 229–258.

Morton, Herbert C. (1977): A Look at Factors Affecting the Quality of Working Life. In: Monthly Labor Review 10 (10), S. 64–65.

Moser, Klaus; Schmook, Renate (2006): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Heinz Schuler (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 215–240.

Muchinsky, Paul M.; Monahan, Carlyn J. (1987): What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. In: Journal of vocational behavior 31, S. 268–277.

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer Medizin.

O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer A.; Caldwell, David F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach Assessing Person-Organization Fit. In: Academy of Management Journal 34 (3), S. 487–516.

Ouchi, W. (1981): Theory Z. Reading: Addison-Wesley.

Peters, T.; Waterman, R. (1982): In Search of Excellence. New York: Harper & Row.

Porter, Lyman W.; Steers, Ricfiard M.; Mowday, Richard T.; Boulian, Paul V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. In: Journal of Applied Psychology 59 (5), S. 603–609.

Posner, Barry Z. (2010): Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. In: Journal of Business Ethics.

Rosenstiel, Lutz von; Bögel, Rudolf (2009): Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. In: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel E. Domsch (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 178–191.

Ruf, Anja (2010): Die Bedeutung des Fünf-Faktoren-Modells als umfassendes Persönlichkeitsmodell für die Eignungsdiagnostik: Books on Demand.

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schirmer, U.: Commitment fördern, Mitarbeiter halten - Retention-Management zur Bindung von Leistungsträgern. In: Personalführung (3), S. 48–58.

Schmidt, Klaus-H; Hollmann, Sven; Sodenkamp, Daniel (1998): Psychosometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 19 (2), S. 93–106.

Schneider, Benjamin (1987): The people make the place. In: Personnel psychology 40 (3), S. 437–453.

Schneider, Benjamin; Goldstein, Harold W.; Smith, D. Brent (1995): The ASA Framework: An Update. In: Personnel psychology 48, S. 747–773.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8., unveränd. München: Oldenbourg.

Sekiguchi, Tomoki (2004): Person-Organization Fit and Person-Job Fit in employee selection: A review of the literature. In: Osaka Keidai Ronshu 54 (6), S. 179–196. Online verfügbar unter <http://nationalcenteroflanguageassessment.com/Documents/P-O%20Fit%20Model.pdf>.

Stuber, Michael (2002): Diversity Mainstreaming. In: Personal (03), S. 48–53.

Thomas, Alexander (1997): Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements - analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit. In: Johann Engelhard (Hg.): Interkulturelles Management. Wiesbaden: Gabler, S. 111–134.

Tom, Victor R. (1971): The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. In: Organizational Behavior & Human Performance 6 (5), S. 573–592.

Valentine, Sean; Godkin, Lynn; Lucero, Margaret (2002): Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. In: Journal of Business Ethics 41 (4), S. 349–360.

van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 5). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/369928849.pdf>.

Vandenberghe, Christian (1999): Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. In: Journal of Organizational Behavior (20), S. 175–184.

Verquer, Michelle L.; Beehr, Terry A.; Qagner, Stephen H. (2003): A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. In: Journal of vocational behavior 63, S. 473–489.

Viertel, Michael G. (2010): Commitment bei bisher verlustreichen Projekten. Eine Analyse auf der Basis des Investitionsmodells: GRIN Verlag.

Wacker, Gerald; Nadler, Gerald (1980): Seven Myths about Quality of Working Life. In: California Management Review 22 (3), S. 15–23.

Walton, Richard E. (1975): Criteria for Quality of Working Life. In: Louis E. Davis und Albert B. Cherns (Hg.): Quality of Working Life. Vol. 1: Problems, prospects and the state of the art. 2 Bände. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. (1), S. 91–104.

Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim: Beltz.

Weller, Ingo (2003): Commitment. In: Albert Martin (Hg.): Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 77–93.

Werbel, James D.; Gilliland, Stephen W. (1999): Person-Environment Fit in the Selection Process. In: Research in Personnel and Human Resources Management 17, S. 209–243.

Xiang, Yan (2009): A Study on the Relationship between Organizational Culture Types and Performance in Chinese Firms. Masterthesis am Department of Business Administration. Seoul, South Korea.

Zimmermann, Ryan D. (2008): Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytical Path Model. In: Personnel psychology 61, S. 309–348.

## Anhang

**Tabelle 9 - Übersicht Übersetzungen arbeitskulturelle Werte (mit „\*“ gekennzeichnete Werte wurden nur für Individuen und nicht für Organisationen erfragt; in Anlehnung an O'Reilly et al. 1991, S. 516)**

Nr.	Wertbezeichnung im Datensatz	Originalwert nach O'Reilly et al. 1991
1.	Personenorientierung	Being people oriented
2.	Belohnungsorientierung	Offers praise for good performance
3.	Informalität	Informality
4.	Teamorientierung	Being team oriented
5.	Hohe Organisiertheit	Being highly organized
6.	Klare Führungsphilosophie	Having a clear guiding philosophy
7.	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Security of employment
8.	Niedriges Konfliktniveau	Low level of conflict
9.	Besonnenheit	Being calm
10.	Unterstützung	Being supportive
11.	Analysefähigkeit	Being analytical
12.	Direkte Konfliktlösung	Confronting conflict directly
13.	Experimentierfreudigkeit	A willingness to experiment
14.	Hohe Leistungserwartung	Having high expectations for performance
15.	Überstundenleistung	Working long hours
16.	Risikobereitschaft	Risk taking
17.	Begeisterung für die Arbeit	Enthusiasm for the job
18.	Initiativität	Taking initiative
19.	Gelassenheit	Being easy going
20.	Wachstumsorientierung	Opportunities for professional growth
21.	Unterscheidungsmerkmale zu Anderen	Being distinctive – different from others
22.	Sorgfalt	Being careful
23.	Ergebnisorientierung	Being results oriented
24.	Toleranz	Tolerance
25.	Flexibilität*	Flexibility
26.	Stabilität	Stability
27.	Kooperationsfähigkeit	Working in collaboration with others
28.	Regelorientierung	Being rule oriented
29.	Verantwortungsbewusstsein	Taking individual responsibility
30.	Keine Einschränkung durch viele Vorschriften	Not being constrained by many rules
31.	Aggressivität	Being aggressive
32.	Zielorientierung	Achievement orientation
33.	Fairness	Fairness

---

34.	Innovation	Being innovative
35.	Freundschaften am Arbeitsplatz	Developing friends at work
36.	Kommunikationsfähigkeit	Sharing information freely
37.	Leistungsbezogene Bezahlung	High pay for good performance
38.	Vorhersagbarkeit	Predictability
39.	Betonung der Qualität	An emphasis on quality
40.	Soziale Verantwortung	Being socially responsible
41.	Rasche Nutzung von Gelegenheiten	Being quick to take advantage of opportunities
42.	Autonomie	Autonomy
43.	Gute Reputation	Having a good reputation
44.	Respektierung individueller Rechte	Respect for the individual's right
45.	Aktionsorientierung	Action orientation
46.	Hervorheben einer einzelnen Kultur innerhalb der Organisation	Emphasizing a single culture throughout the organization
47.	Wettbewerbsorientierung	Being competitive
48.	Zugehörigkeit	Fitting in
49.	Entschlussfreudigkeit	Decisiveness
50.	Anpassungsfähigkeit*	Adaptability
51.	Genauigkeit	Being precise
52.	Reflexivität	Being reflective
53.	Detailorientierung*	Paying attention to detail
54.	Anspruchsvoll*	Being demanding

---

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.
19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 20. Fietze, S./Matiaske, W. 2009:** Podcast in der Lehre: Bericht über den Einsatz an der Helmut-Schmidt-Universität, Berlin.
- 21. Fritz, M./Issa, N./Müller, G./Tuchfeldt, S./Fietze, S./Kattenbach, R. 2011:** Der Arbeitskraftunternehmer. Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell, Berlin.
- 22. Olejniczak, M. 2011:** Arbeit im Kontext des SGB II - Personalwirtschaftliche Aspekte des Neuen Steuerungsmodells, Berlin.
- 23. Olejniczak, M. 2011:** Hartz IV als Dienstleistung, Berlin.
- 24. Fietze, S./Holtmann, D./Matiaske, W. 2012:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validität des analytischen Beurteilungssystems LBB-SYS, Berlin.
- 25. Gröneweg, C./Matiaske, W. 2012:** Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility als Normbildung, Berlin.
- 26. Freude, M./Horn, C./Matischik, J.-P./Sinner, E./Fietze, S. 2013:** Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen. Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg, Berlin.