

# Commitment Of The Fittest?

Vorhersage des organisationalen Commitments durch die Interessen-Umwelt-Kongruenz

**Einleitung** „Mitarbeiter mit Hand, Herz und Verstand [...] eine Minderheit“ heißt es in den Ergebnissen einer Langzeitstudie über die Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen (Nink, 2014). Neuesten Erkenntnissen zufolge berichten rund ein Viertel der Arbeitnehmer über eine innerliche Kündigung aufgrund eines nicht ausgeprägten psychologischen Verbundenheitsgefühls gegenüber ihrem Arbeitgeber. Im Jahr 2001 lag dieser Anteil bei lediglich 15%, seitdem ist eine stetige Zunahme beobachtbar. Über eine hohe Bindung zum Arbeitgeber verfügt hingegen nur noch jeder siebte Mitarbeiter eines Unternehmens (Nink, 2012).

Primäre Ursache für die zunehmend erschwerte Bildung und Aufrechterhaltung der Mitarbeiterbindung stellen der fortschreitende demografische Wandel und damit einhergehende strukturelle Veränderungen dar (Bergmann, 2007). Dabei kann ein niedriges Commitment für Unternehmen durchaus kostspielige Konsequenzen haben. Zum einen leidet der Unternehmenserfolg unter der gesenkten Leistungsbereitschaft und dem verminderten Verantwortungsbewusstsein wenig verbundener Mitarbeiter. „Sie fehlen häufiger und sind schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Allein aufgrund von Fehlzeiten durch mangelnde emotionale Bindung der Beschäftigten entstehen der deutschen Wirtschaft jährlich Kosten von rund 14,3 Milliarden Euro“ (Nink, 2014, S.10). Das Human-Resources-Management sollte sich deshalb intensiv damit auseinandersetzen, welche Ursachen der psychologischen Verbundenheit zugrunde liegen und wie diese zukünftig erreicht oder gar gesteigert werden kann (Weinert, 2004).

An dieser Stelle knüpft die vorliegende Untersuchung an und wurde dabei von der Darwin'schen Evolutionstheorie inspiriert. Ein zentrales Prinzip der Theorie ist das sogenannte „Survival of the Fittest“ (deutsch: Überleben des Passendsten), mit welchem Darwin postuliert, dass jene Lebewesen überleben, welche in Bezug auf ihre Umwelt am besten angepasst sind (Mosbrugger, 2008). Diese Annahme könnte gleichgesetzt werden mit dem Konstrukt der Interesse-Umwelt-Kongruenz (auch: Person-Environment-Fit, kurz P-E-Fit) im Bereich der Organisationspsychologie. Lässt sich die Darwin'sche Haupthypothese in modifizierter Form auf die aktuelle Arbeitssituation übertragen (Weiß, Krumscheid & Frieg, 2014)? Sind angepasste Mitarbeiter auch diejenigen, welche sich ihrem Arbeitgeber am stärksten verbunden fühlen? Kommt die Kongruenz als antezedente Variable des organisationalen Commitments infrage, könnten Unternehmen bereits im Rahmen der Personalauswahl zu einer Maximierung des Verbundenheitsgefühls beitragen, indem neben den Anforderungen der Arbeitsplätze die Qualifikationen und Interessen des Bewerbers fokussiert und optimal aufeinander abgestimmt werden (Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014).

**Theoriehintergrund** Die Grundlage für die Interessen-Umwelt-Kongruenz stellt die Berufswahltheorie von John L. Holland dar. Holland (1973) postuliert, dass die meisten Menschen anhand ihrer Ähnlichkeit zu einem der folgenden sechs Persönlichkeitstypen charakterisiert werden können: Realistic-Type (praktisch-technische Orientierung), Investigative-Type (intellektuell-forschende Orientierung), Artistic-Type (künstlerisch-sprachliche Orientierung), Social-Type (soziale Orientierung), Enterprising-Type (unternehmerische Orientierung) oder Conventional-Type (konventionelle Orientierung). Jeder Persönlichkeitstyp repräsentiert einen individuellen Charakterzug, welcher durch spezifische (berufliche) Interessen, Kompetenzen, Verhaltensweisen sowie Einstellungen beschrieben werden kann (Gottfredson, 1999). Nach Holland (1973) hängt das menschliche Verhalten jedoch nicht nur von der Persönlichkeit eines Individuums, sondern auch von dessen Umwelt ab. Aus diesem Grund sollte neben den sechs Persönlichkeitstypen ebenfalls die Umwelt berücksichtigt werden. Das Umweltmodell korrespondiert mit dem Persönlichkeitsmodell. Es wurden wiederum sechs Umwelten festgelegt, welche die verbreitetsten sozialen und physischen Umwelten widerspiegeln. In diesem Sinne gibt es ebenfalls eine Realistic Environment (praktisch-technische Umwelt), Investigative Environment (intellektuell-forschende Umwelt), Artistic Environment (künstlerisch-

sprachliche Umwelt), Social Environment (soziale Umwelt), Enterprising Environment (unternehmerische Umwelt) und Conventional Environment (konventionelle Umwelt).

Grundlage für die Operationalisierung der Interessen-Umwelt-Kongruenz stellt das hexagonale Modell dar. Wie die Begriffsbezeichnung impliziert, handelt sich hierbei um eine Sechseckstruktur, bei welcher die sechs Persönlichkeits-/Umweltypen auf den Eckpunkten platziert sind (Seifert, Eckhardt & Jaide, 1977). Das hexagonale Modell dient der graphischen Veranschaulichung der Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Orientierungen. In dieser spatialen hexagonalen Anordnung verhält sich die psychologische Nähe bzw. Verwandtschaft zweier Typen umgekehrt proportional zu den räumlichen Distanzen zwischen diesen beiden Typen (Bergmann, 1992; Kubinger, 2009; Gottfredson, 1999). Zur Erreichung eines optimalen „Outcomes“ benötigen verschiedene Persönlichkeitstypen unterschiedliche Arbeitsumwelten. Anhand der Kongruenz kann der Grad an Übereinstimmung zwischen dem individuellen Persönlichkeitsmuster mit dem Orientierungsmuster der Umwelt, in welcher sie arbeitet, bestimmt werden (Weinrach & Srebalus, 1994). Korrespondieren Persönlichkeits- und Umweltyp, so spricht man von einer hohen Kongruenz. Zur Berechnung der Kongruenz existieren verschiedene Formeln, welche die Übereinstimmung zwischen Persönlichkeits- und Umweltyp möglichst differenziert abbilden. Die Studie analysiert sowohl die Prädiktionsfähigkeit des Kongruenzindex nach Holland (1985) sowie des Iachan-Index (Iachan, 1984).

Organisationales Commitment bezeichnet eine Denkweise oder einen psychologischen Zustand, also die Gefühle oder Meinungen bezüglich der Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und einer Organisation (Meyer & Allen, 1991). Es handelt sich um ein mehrdimensionales Konstrukt, welches das Zugehörigkeitsgefühl, die Einstellung und Identifikation eines Mitarbeiters gegenüber seiner gegenwärtigen Organisation reflektiert (Meyer & Herscovitch, 2001; Weinert, 2004). Nach Meyer und Herscovitch (2001), handelt es sich bei der organisationalen Verbundenheit um eine stabile Kraft, welche durchweg positive Auswirkungen auf Faktoren wie Arbeitsmotivation, Wohlbefinden, Absentismus, Kündigungsabsichten, Umgang mit Verantwortung, die Beständigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen oder eigenständiges Arbeiten hat. Somit hat das Commitment auch im finanziellen Sinne eine große Bedeutung für das Personalmanagement. Unternehmen investieren jährlich extrem hohe Beträge in die optimale Auswahl von neuen Mitarbeitern sowie in eine maßgeschneiderte Weiterentwicklung der Kompetenzen vorhandener Mitarbeiter. Ein hohes Verbundenheitsgefühl verlängert den Verbleib der gewonnenen oder weitergebildeten Mitarbeiter im Unternehmen, sodass sich die Investitionen seitens der Organisationen auszahlen (van Dick, 2004). Aus den genannten Gründen gilt die Bildung und Aufrechterhaltung organisationalen Commitment als wichtigstes Ziel organisationaler Sozialisation (Nerdinger, G. & Schaper, 2014).

Die Untersuchung basiert auf dem Dreidimensionalen Modell des Organizational Commitments nach John P. Meyer und Natalie J. Allen. Ihr Modell basiert auf der Annahme, dass das Verpflichtungsgefühl eines Mitarbeiters gegenüber seiner angehörigen Organisation verschiedene Ursachen und Beweggründe habe (Weinert, 2004; Schüler & Brandstätter, 2010). Meyer und Allen (1991) bezeichnen diese drei separaten Komponenten als *affective commitment*, *normative commitment* und *continuance commitment*. Das affektive Commitment reflektiert die emotionale Bindung, also einen Wunsch, dem Unternehmen angehörig zu bleiben. Das normative Commitment hingegen spiegelt ein Verpflichtungsgefühl aufgrund moralisch-ethischer Gründe gegenüber der Organisation wieder. Bindet sich ein Mitarbeiter aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen oder nicht-vorhandenen Alternativen an eine Organisation, spricht man vom fortsetzungsbezogenen Commitment (van Dick, 2007). Des Weiteren gehen Meyer, Allen und Smith (1993) von einer Generalisierbarkeit und breiten Anwendungsmöglichkeit in verschiedenen Bereichen ihres Modells aus. Die Ziele (Foci) des *organizational commitment* lassen sich demzufolge ausweiten auf verschiedene kleinere Teilbereiche. Grundsätzlich können als Foci alle Objekte oder Entitäten infrage kommen, mit denen eine Identifikation möglich ist (Felfe & Liepmann, 2008). Ein Individuum kann sich somit nicht nur an die Organisation als Ganzes oder an organisationale Objekte binden, sondern beispielsweise auch spezifischer an eine Führungskraft, Abteilung, Beschäftigungsform, Zielerreichung oder zu erledigende

Tätigkeit (Meyer & Herscovitch, 2001; Felfe & Liepmann, 2008; Weinert, 2004; Meifert, 2005).

**Methode** Die Stichprobe bestand insgesamt aus  $N = 299$  berufstätigen Teilnehmern, von denen circa 59% weiblichen Geschlechts waren. Die meisten Personen waren zwischen 50 – 59 Jahren alt ( $G = 0.21$ ). Lediglich  $n = 10$  Probanden verfügten nicht über eine berufsqualifizierende und abgeschlossene Ausbildung, während der Anteil der Angaben Ausbildung/ Berufsfachschule sowie Universität/ Fachhochschule ähnlich war. Im Durchschnitt gehörten die Teilnehmer seit knapp 13 Jahren ( $SD = 11.41$ ) ihrem gegenwärtigen Unternehmen an.

Zunächst wurden soziodemografische Daten der Person erhoben. Zur Messung des organisationalen Commitments wurde der „Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform“-Fragebogen von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2014) verwendet. Das Inventar wurde in Anlehnung an die Konzeptualisierung nach Allen und Meyer (1990) entwickelt. Der Fragebogen ermöglicht eine differenzierte Ermittlung der psychologischen Verbundenheit des Mitarbeiters gegenüber den Foci Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (bleibt unberücksichtigt). Als Maß für die objektive gemessene Kongruenz wurden einerseits die beruflichen Interessenschwerpunkte mithilfe des Allgemeine-Interessen-Struktur-Tests (Bergmann & Eder, 2005) erfasst und analog dazu die beruflichen Umwelten mithilfe des Umwelt-Struktur-Tests (Bergmann & Eder, 2005). Beide Fragebögen erheben das Interesse bzw. die Umwelt entsprechend der Berufswahltheorie nach John L. Holland. Abschließend wurden die Teilnehmer um eine Angabe zur subjektiv wahrgenommenen Übereinstimmung ihrer beruflichen Interessen mit ihrem Arbeitsumfeld gebeten.

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein Strukturgleichungsmodell berechnet.

**Ergebnisse** Grundsätzlich konnte mit Hilfe des Strukturmodells aufgezeigt werden, dass eine stärkere Übereinstimmung der Interessen- und Umweltorientierungen zu einem gesteigerten Commitment führt. Dieser Befund ist zunächst unabhängig von dem zugrundeliegenden Kongruenz-Maß sowie der Art oder Richtung des Commitments generalisierbar. Allerdings existieren hinsichtlich beider Variablen Unterschiede der Vorhersagekraft.

Die Schätzung des Strukturmodells ergab, dass eine stärkere Übereinstimmung der Interessen- und Umweltorientierung nach Holland zu einem signifikant höheren affektiven Commitment gegenüber der gegenwärtigen Organisation ( $\gamma_{11} = .214, p = .001$ ) und dem normativen Commitment gegenüber der gegenwärtigen Organisation ( $\gamma_{31} = .169, p = .013$ ) führt. Eine signifikante Vorhersage durch den Kongruenz-Index gelang ebenfalls für das affektive Commitment gegenüber dem Beruf ( $\gamma_{41} = .194, p = .002$ ) und das normative Commitment gegenüber dem Beruf ( $\gamma_{61} = .133, p = .044$ ). Betrachtet man das fortsetzungsbezogene Commitment gegenüber der Organisation und dem Beruf als Kriterium, ergibt die Schätzung zwar ebenfalls positive Regressionskoeffizienten, allerdings sind diese nicht signifikant.

Die Analyse auf Basis des Iachan-Index führte zu ähnlichen Ergebnissen.

Einige Studien über die Bedeutung des Person-Environment-Fits (z.B. Blau, 1987; Kristof-Brown et al., 2005) basieren auf einer subjektiven Messung dessen. Aus diesem Anlass wurde im Rahmen dieser Untersuchung ebenfalls die Vorhersagefähigkeit der subjektiv wahrgenommenen Übereinstimmung zwischen Interessen und Arbeitsumwelt der Probanden analysiert. Wiederum konnten das affektive sowie das normative Verbundenheitsgefühl in Bezug auf die Organisation und den Beruf signifikant vorhergesagt werden. Besonders positiv fällt die regressive Verknüpfung zwischen der subjektiv wahrgenommenen Passung und dem affektiven Commitment auf. Die Analyse zeigt, dass 29% der Varianz des affektiven Commitments gegenüber der Organisation und 26% des affektiven Commitments gegenüber dem Beruf durch die subjektiv wahrgenommene Passung erklärt werden können. Dieser Varianzanteil ist deutlich höher als jener, der durch objektive Kongruenz-Maße erklärt werden konnte.

**Diskussion** Der Studie zufolge kann der Person-Umwelt-Fit weiterhin als bedeutsamer Prädiktor für das organisationale Commitment angenommen werden. Besonders positiv hervorzuheben ist dabei, dass die Analyse methodisch-divergierender Kongruenz-Indizes einen Vergleich der Prädiktionsfähigkeit von zwei objektiven und einem subjektivem Kongruenzmaß ermöglicht.

Von hoher Relevanz ist ebenfalls, dass die Studie das organisationale Commitment nicht wie in vielen Vorstudien als eindimensionales Konstrukt behandelt (z.B. Kristof-Brown et. al, 2005; Farzaneh et al., 2014; Silverthorne, 2004), sondern insgesamt sechs Facetten analysiert. Diese differenzierte Vorgehensweise ist von großer Bedeutung, da jeder Facette einerseits unterschiedliche Ursachen und Beweggründe zugrunde liegen und sie andererseits verschiedene Verhaltenskonsequenzen injizieren (Weinert, 2004; Schüler & Brandstätter, 2010).

Alle Kongruenz-Indizes sind in der Lage, das affektive Commitment gegenüber der Organisation und dem Beruf vorherzusagen. Positive Regressionskoeffizienten weisen darauf hin, dass ein objektiv gemessener oder subjektiv wahrgenommener Abgleich von person- und berufsbezogenen Merkmalen zu einer Verstärkung des emotionalen Verbundenheitsgefühles führt. Im Vergleich ist der Einfluss des P-E-Fits in zwei der drei Strukturmodelle auf das affektive Verbundenheitsgefühl gegenüber dem Beruf etwas höher als gegenüber der Organisation. Dies erscheint insofern logisch, da die Erhebung des Interesses sowie der Umwelt und demzufolge die Kalkulation der Kongruenz ausschließlich auf Tätigkeitsbeschreibungen basiert. Dadurch ist es naheliegend, dass sich der Kongruenz-Index besser zur Vorhersage der Verbundenheit gegenüber Tätigkeiten eignet, als gegenüber der Organisation, mit welcher Aspekte wie Kollegen, Werte, Normen und Lokalisation assoziiert werden, als lediglich die auszuübenden Tätigkeiten per se.

Eine Vorhersage des fortsetzungsbezogenen Commitments in Bezug auf die Organisation oder den Beruf ist nur schwach realisierbar. Die Befunde zur regressiven Verknüpfung des Person-Environment-Fits und dem fortsetzungsbezogenen Commitment sind nicht überraschend, da die Messung des P-E-Fits nicht auf getätigten Investitionen oder extrinsischen Variablen beruht, sondern auf individuellen Präferenzen und organisationalen Realisierungsmöglichkeiten. Ein angepasster Mitarbeiter ist in der Folge nicht zwangsläufig gewillt, aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen, wie finanziellen Verlusten oder geringeren Chancen auf dem Arbeitsmarkt, in der Organisation zu verbleiben.

Wiederum können alle Kongruenz-Indizes als signifikante Prädiktoren für das normative Commitment in Bezug auf die Organisation sowie den Beruf angesehen werden. Hierbei zeigt sich eine marginal stärkere korrelative Verknüpfung in Bezug auf die Organisation. Zu den Antezedenzien des normativen Commitments zählen nach Meyer und Allen (1991) neben den persönlichen Eigenschaften ebenfalls die Internalisierung von Werten und Normen. Dadurch ist es, anders als beim affektiven Commitment, nachvollziehbar, dass die Vorhersage des normativen Commitments gegenüber der Organisation marginal stärker gelingt, da die Organisation als Ganzes vermutlich eher mit ethisch-moralischen Ursachen in Verbindung gebracht wird, als die Arbeitstätigkeit an sich. Durch die subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung der Eigenschaften einer Person sowie ihres Arbeitsumfeldes scheint eine Übernahme der organisationalen Moralvorstellungen, -einstellungen und -verpflichtungen gefördert zu werden, sodass eher eine kollektivistische als individualistische Sichtweise eingenommen wird und der Mitarbeiter aufgrund eines Verpflichtungsgefühls in der Organisation verbleibt.

Zusammenfassend konnten die Analysen bestärken, dass eine stärkere Übereinstimmung zwischen den Interessen des Mitarbeiters und den am Arbeitsplatz gebotenen Tätigkeiten zu einem stärkeren psychologischen Verbundenheitsgefühl führt. Dieser Befund ist zunächst sowohl unabhängig von der Messmethode des Fits sowie von der Art und Richtung des Commitments. Speziell zeigte sich, dass sich die Interessen-Umwelt-Kongruenz als signifikanter Prädiktor für das affektive Commitment gegenüber dem Beruf und der Organisation sowie dem normativen Commitment gegenüber dem Beruf und der Organisation eignet. Die Befunde tragen sowohl für den objektiv gemessenen Fit-Index nach Holland und Iachan sowie für den

subjektiv gemessenen Fit Gültigkeit.

Es sollte beachtet werden, dass die Berechnung der objektiven Kongruenz-Kennziffern auf teilweise niedrigen Faktorladungen der zugrundeliegende Inventare basiert. Des Weiteren gilt sowohl für die Teil- und Einzelmessmodelle sowie für das Gesamtmessmodell eine Modellungültigkeit. Trotz allem fielen Fit-Indizes verschiedener Klassen insbesondere für das Gesamtmodell durchaus akzeptabel aus. Folgend sollte der Bedeutsamkeit der Befunde insgesamt kritisch gegenübergestellt werden, da die Schätzungen darauf hinweisen, dass es jenen Inventaren, welche dem Regressor des Modells zugrunde liegen, an Gültigkeit und Messgenauigkeit mangelt. Allerdings sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass jenes Inventar, welches dem Regressand zugrunde liegt, sowie das Gesamtmodell einen durchaus zufriedenstellenden Modell-Fit aufweist.

**Ausblick** Die Befunde legen nahe, dass eine Berücksichtigung der Person-Umwelt-Kongruenz im organisationalen Setting eine wichtige und erfolgsversprechende Rolle spielt. Eine Übereinstimmung zwischen person- und berufsbezogenen Merkmalen steigert das psychologische Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation sowie ihrer Tätigkeit. Die Prädiktionsfähigkeit der Interessen-Umwelt-Kongruenz konnte insbesondere für die affektive und normative Commitment-Komponente nachgewiesen werden. Die Einstiegsfrage nach dem „Committed Of The Fittest?“ kann demzufolge bejaht werden. Darwins evolutionstheoretischen Annahmen lassen sich in modifizierter Form auf die aktuelle Arbeitssituation übertragen.

Von hohen Ausprägungen in den genannten Commitment-Komponenten profitieren nicht nur Arbeitgeber, sondern ebenfalls Arbeitnehmer. Das Vorhandensein von affektivem und normativem Commitment senkt beispielsweise Fluktuations- und Absentismusraten. Gleichzeitig werden Arbeitsleistung, -engagement und -zufriedenheit gesteigert. Durch hohe Ausprägungen des psychologischen Verbundenheitsgefühls des Arbeitnehmers gegenüber dem Unternehmen, können letzteren finanzielle Aufwände erspart bleiben. Der Mitarbeiter hingegen profitiert im Sinne eines gesteigerten Wohlbefindens, Gesundheitsgefühls und einer gesteigerten Selbstwirksamkeitserwartung von einem höheren affektiven und normativen Commitment (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Demzufolge ist ein verstärktes affektives und normatives Verbundenheitsgefühl sowohl aus Sicht der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber anzustreben.

Insbesondere aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten, welche die Entwicklung und Förderung des organisationalen Commitments erschweren, sollten die Befunde der vorliegenden Untersuchung Eingang in die Unternehmensstrategie finden. Im Rahmen der Eignungsdiagnostik sollte die Prädiktionsfähigkeit des objektiven P-E-Fits zur Schaffung von idealen Voraussetzungen für die Bildung des organisationalen Commitments genutzt werden. Aus diesem Grund kommt der Diagnose der Interessen seitens des Bewerbers (Ist-Profil) sowie der Realisierungsmöglichkeiten jener bzw. den Anforderungen der zu besetzenden Stelle (Soll-Profil) in der Personalselektion eine hohe Relevanz zu. Ausschließlich durch diese Vorgehensweise kann eine Maximierung der Interessen-Umwelt-Kongruenz und infolgedessen eine Steigerung der Mitarbeiterbindung ermöglicht werden. Die Prädiktionsfähigkeit der subjektiv wahrgenommenen Passung kann im Rahmen des Einstellungsinterviews mithilfe eines *Realistic Job Previews* Berücksichtigung finden. Auf Basis dessen kann der Stellenbewerber entscheiden, inwiefern sich seine Interessen in der Tätigkeit wiederfinden. Im Falle bereits eingestellter Mitarbeiter könnte eine Maximierung der Interessen-Umwelt-Kongruenz beispielsweise mithilfe von Personalentwicklung oder auf Basis von Versetzungen, strukturellen sowie aufgabenbezogenen Veränderungen erreicht werden.



## Literatur

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Bergmann, C. (1992). Schulisch-berufliche Interessen als Determinanten der Studien- bzw. Berufswahl und -bewältigung: Eine Überprüfung des Modells von Holland. In A. Krapp & M. Prenzel (Hrsg.), *Interesse, Lernen, Leistung*. Münster: Aschendorff.
- Bergmann, C. (2007). Berufliche Interessen und Berufswahl. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, C. & Eder, F. (2005). *Allgemeiner Interessen-Struktur-Test mit Umwelt-Struktur-Test (UST-R)*. Göttingen: Hogrefe.
- Blau, G. J. (1987). Using a Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organization Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, *30*, 240-257.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D. & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB. The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, *43* (5), 672-691.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). *Organisationsdiagnostik. Kompendium. Psychologische Diagnostik. Band 10*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2014). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Mannheim: Gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Gottfredson, L. S. (1999). The Meaning and Measurement of Environments in Holland's Theory. *Journal of Vocational Behaviour*, *55*, 57-73.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices a Theory of Careers*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Holland, J. L. (1985). *The Self-Directed-Search. Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Iachan, R. (1984). A Family of Differentiation Indices. *Psychometrika*, *49*, 217-222.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342.
- Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik: Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München: Rainer Hampp.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1* (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78* (4), 538-551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model.

- Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Psychology*, 61, 20-52.
- Mosbrugger, V. (2008). *Die ungeheure Verschiedenartigkeit der Pflanzen und Tiere. Darwin für Kinder und Erwachsene*. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Nerdinger, F. W., G., B. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Nink, M. (2012). *Engagement Index: Was sind die wichtigsten Ergebnisse des Engagement Index 2012?* Zugriff am 02.05.2017 auf <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Nink, M. (2014). *Engagement Index. Die neusten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie*. München: Redline Verlag.
- Schüler, J. & Brandstätter, V. (2010). Zielbildung und Zielbindung. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie. Band 1. Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K. H., Eckhardt, H.-H. & Jaide, W. (1977). *Handbuch der Berufspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592-599.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R. (2007). Identifikation und Commitment. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Weiß, S., Krumscheid, M. & Frieg, P. (2014). *Survival of the fittest!/? Befunde zum Person-Job-Fit im deutschsprachigen Raum (Forschungsbericht)*. Bochum: Ruhr-Universität Projektteam Testentwicklung.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Weinrach, S. G. & Srebalus, D. J. (1994). Die Berufswahltheorie von Holland. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.