

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 10

**Person-Environment Fit –  
Stand der Forschung und kritische Würdigung**

Theresa Wolfart

ISSN 2364-706X

Duisburg, Oktober 2018

**ISSN 2364-706X**

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: [ls.puu@uni-due.de](mailto:ls.puu@uni-due.de)

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

## **Vorwort**

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde im Rahmen des kulturwirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung als Bachelorarbeit angefertigt.

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Person-Environment Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern. Dabei wird vor allem der Einfluss des Person-Supervisor Fit auf die Kündigungsabsicht anhand einer wissenschaftlichen Analyse empirischer Befunde in diesem Themenbereich untersucht. Frau Wolfart gelingt es, unter Anwendung einer systematischen Datenbankrecherche und eines selbstentwickelten Analysekonzeptes den Zusammenhang zwischen dem Person-Supervisor Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern zu widerlegen. Zusammenfassend kann bei einer gesamtheitlichen Betrachtung des Person-Supervisor Fit herausgearbeitet werden, dass die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern nicht direkt durch den Person-Supervisor Fit beeinflusst wird. Allerdings beeinflussen Drittvariablen in Form von Mediations- und Moderationseinflüssen diesen Zusammenhang, sodass der Einfluss nur unter bestimmten Bedingungen gegeben scheint.

Duisburg, im Oktober 2018

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M. Sc. Sascha Becker

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	4
2.1 Theorien und Konzeptionen des Person-Environment Fit.....	4
2.2 Person-Supervisor Fit und Kündigungsabsicht.....	6
2.3 Messmethoden .....	8
3 Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht.....	12
3.1 Recherchestrategie .....	12
3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien .....	13
3.3 Herleitung der Analysekriterien.....	15
3.4 Anwendung der Analysekriterien .....	23
3.4.1 Externe Validität.....	23
3.4.2 Reliabilität .....	25
3.4.3 Varianzaufklärung .....	26
3.4.4 Multikollinearität.....	28
3.5 Ergebnisdiskussion .....	28
3.6 Limitationen .....	31
4 Fazit und Ausblick.....	33
Anhang.....	35
Literaturverzeichnis .....	36

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
Bzw.	Beziehungsweise
Dr.	Doktor
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende Seite
Hrsg.	Herausgeber
LMX	Leader-Member-Exchange
MSM	Mercator School of Management
P-E	Person-Environment
P-G	Person-Group
P-J	Person-Job
Prof.	Professor
P-S	Person-Supervisor
P-V	Person-Vocation
SSG	Supervisor-Subordinate Guanxi
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Theorien zur Passung von Person und Umwelt (Person-Environment Fit) finden bereits seit über hundert Jahren Relevanz in der Forschung.<sup>1</sup> Dabei wird der Blick der Untersuchungen vorherrschend auf die Kompatibilität zwischen einer Person und ihrem Arbeitsumfeld gerichtet, welche auftritt, wenn deren Eigenschaften gut miteinander harmonieren.<sup>2</sup> Die Definition von Person-Environment Fit (P-E Fit) hängt davon ab, mit welchem Aspekt des Arbeitsumfeldes die Person verglichen wird.<sup>3</sup> Aufgrund der zahlreichen Dimensionen und Richtungen, die das P-E Fit Modell einschlägt, und aufgrund einer solch langen Forschungstradition, die von vielen verschiedenen Theorien zeugt, wird es als das am weitesten verbreitete Konzept in der Psychologie bezeichnet.<sup>4</sup>

Eine viel untersuchte Dimension stellt hierbei die Passung einer Person mit ihrem Beruf dar (Person-Vocation Fit). Die Berufswahl stellt eine der wichtigsten Entscheidungen im Leben eines jungen Menschen dar und soll Parsons zufolge mit Bedacht und mit Hinblick auf die eigenen Fähigkeiten und Interessen getroffen werden sollte.<sup>5</sup> Parsons gilt als der Gründer der Berufsberatung,<sup>6</sup> der den Anstoß für zahlreiche Person-Vocation Fit (P-V Fit) Theorien gab, wie zum Beispiel (z.B.) Hollands „Theory of Vocational Choice“ oder Supers „Theory of Vocational Development“.<sup>7</sup> Diese Theorien geben vor, einen Beruf zu wählen, der am besten zum Selbstkonzept<sup>8</sup> passt oder mit dem Persönlichkeitstyp<sup>9</sup> übereinstimmt. Eine mit dem P-V Fit sehr eng verbundene Dimension stellt die Passung zwischen einer Person und ihrem Job (Person-Job Fit) dar, welche den Schwerpunkt auf die Aufgaben legt, die auf der Arbeit zu erledigen sind.<sup>10</sup> Auch Unternehmen wenden seit langem das Konzept des P-E Fit an und beschäftigen sich mit personalwirtschaftlichen Themen wie der Personalbeschaffung und -auswahl sowie dem Personalwechsel, was

---

<sup>1</sup> Vergleiche (Vgl.) Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 281.

<sup>2</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 281.

<sup>3</sup> Vgl. Judge/Ferris (1992): 57.

<sup>4</sup> Vgl. Schneider (2001): 141 folgende Seite (f.).

<sup>5</sup> Vgl. Parsons (1909): 3f.

<sup>6</sup> Vgl. Baker (2009): 199.

<sup>7</sup> Vgl. Hardin/Donaldson (2014): 634.

<sup>8</sup> Vgl. Super (1953): 189f.

<sup>9</sup> Vgl. Holland (1973): 2f.

<sup>10</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 284.

zur Entwicklung vieler moderner P-E Fit Theorien führte.<sup>11</sup> Denn selbst wenn eine Person den für sie passenden Beruf gefunden hat, geht daraus nicht hervor, in welches Unternehmen sie am besten passt.<sup>12</sup> Auswahl- und Sozialisierungsprozesse können als Vorläufer der Passung von einer Person und einer Organisation (Person-Organization Fit) angesehen werden,<sup>13</sup> die Passung kann dabei auf unterschiedliche Weise definiert werden. Allgemein wird Person-Organization Fit (P-O Fit) jedoch als die Kompatibilität der individuellen und betrieblichen Charakteristika bezeichnet.<sup>14</sup>

Des Weiteren untergliedert man noch in Fit-Dimensionen, die auf der interpersonellen Ebene stattfinden. Die Passung von einer Person und einer Arbeitsgruppe (Person-Group Fit) stellt die jüngste Fit-Dimension dar,<sup>15</sup> wobei die Gruppe von einem kleinen Kreis von Arbeitskollegen bis hin zu einer gesamten Abteilung reichen kann.<sup>16</sup> Dyadische Beziehungen, also Beziehungen zwischen zwei Personen, können zwischen Arbeitskollegen<sup>17</sup> oder Bewerbern und Recruitern<sup>18</sup> stattfinden. Dennoch stellt die meist untersuchte Person-Person<sup>19</sup> Fit-Form die Beziehung zwischen der Person und ihrem Vorgesetzten dar (Person-Supervisor Fit).<sup>20</sup>

Eine Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson aus dem Jahre 2005 untersuchte den Einfluss von vier P-E Fit-Dimensionen (P-J Fit, P-O Fit, P-G und P-S Fit) auf bestimmte Einstellungen und auf das Verhalten von Individuen in den USA. Anders als bei den anderen Fit-Dimensionen fehlt in dieser Metaanalyse die Betrachtung des Einflusses des Person-Supervisor Fit (P-S Fit) auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern. Allerdings wurde eine starke Auswirkung des P-S Fit auf die Jobzufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten festgestellt, was darauf hinweist, dass das P-S Fit bei einer Kündigungsentscheidung durchaus von Bedeutung sein kann. Außerdem ergaben nordamerikanische Studien aus den 1990er Jahren, dass eine negative Korrelation des P-S Fit mit der Kündigungsabsicht besteht, also die Kündigungsabsicht sinkt, wenn die Passung steigt.<sup>21</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Su/Murdock/Rounds (2015): 85.

<sup>12</sup> Vgl. Kristof (1996): 7.

<sup>13</sup> Vgl. Chatman (1989): 335.

<sup>14</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 285.

<sup>15</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 286.

<sup>16</sup> Vgl. Kristof (1996): 7.

<sup>17</sup> Vgl. Antonioni/Heejoon (2001): 354.

<sup>18</sup> Vgl. Graves/Powell (1995): 93f.

<sup>19</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 194.

<sup>20</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 287.

<sup>21</sup> Vgl. Vancouver/Schmitt (1991): 346, Becker (1992): 238.

Trotz des Aufrufs von Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson, in Zukunft mehr in weniger erschlossenen Gebieten wie dem P-S Fit zu forschen,<sup>22</sup> erschienen seither kaum Studien, die den Zusammenhang des P-S Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern in Nordamerika untersuchen. Des Weiteren wäre es interessant diesen Variablenzusammenhang in anderen Kulturen als den westlichen zu untersuchen. Für die ostasiatischen Länder existiert noch keine systematische Analyse bezüglich dieses Variablenzusammenhangs, obwohl dort dazu in der Vergangenheit mehrere Studien veröffentlicht wurden. Da auch kulturelle Aspekte Einfluss auf die Beziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitern haben und somit die Ergebnisse verfälscht werden könnten, wenn Studien aus östlichen und westlichen Kulturen zugleich evaluiert werden, wird sich in dieser Bachelorarbeit deshalb ausschließlich auf ostasiatische Studien bezogen, um auf eine geographisch homogenere Untersuchungseinheit zurückzugreifen.

Aufgrund dessen wird im Folgenden ein Analysekonzept entwickelt und angewendet, um folgende Forschungsfrage zu beantworten: Beeinflusst das Person-Supervisor Fit die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern in Ostasien? Dazu werden zunächst begriffliche und konzeptionelle Grundlagen geklärt, um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen. Anschließend werden Studien ausgewählt, die den Zusammenhang des Person-Supervisor Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern untersuchen. Nach der Darlegung der Recherchestrategie und der Auswahlkriterien der Studien werden diese Studien anhand bestimmter Analyse Kriterien untersucht. Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammengefasst, interpretiert und diskutiert. Anschließend werden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt. Zum Schluss dieser Arbeit erfolgt ein Fazit und ein Ausblick für zukünftige Forschungen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 321.



## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Theorien und Konzeptionen des Person-Environment Fit

Jansen und Kristof-Brown entwickelten eine multidimensionale P-E Fit-Theorie basierend auf dem bisherigen Forschungsstand über die einzelnen P-E Fit Dimensionen.<sup>23</sup> Sie weisen darauf hin, dass in der vergangenen Forschung der Blick auf einzelne Fit-Dimensionen beschränkt wurde und somit das P-E Fit-Modell als multidimensionales Konstrukt vernachlässigt wurde.<sup>24</sup> Ihrer Theorie zufolge trägt nicht nur eine Fit-Dimension, sondern mehrere Fit-Dimensionen gleichzeitig zu Arbeits-einstellungen und -verhalten von Individuen bei.<sup>25</sup> Dabei kann eine schlechte Passung mit einer oder mehreren Umweltdimensionen durch eine gute Passung mit einer anderen Umweltdimension ausgeglichen werden.<sup>26</sup> Dies hängt davon ab, wie die jeweiligen Umweltdimensionen von der Person gewichtet werden.<sup>27</sup> Die Gewichtung der Umweltdimensionen hängt außerdem von dem Zeitpunkt ab, zu welchem ein Urteil über die Passung getroffen wird.<sup>28</sup> Während das P-J Fit zu jedem Zeitpunkt und auch schon vor der Einstellung stark gewichtet wird, ist das P-O Fit vor allem für ein langfristiges Anstellungsverhältnis von Bedeutung.<sup>29</sup> Dyadische Beziehungen spielen hauptsächlich während des Einstellungsprozesses eine wichtige Rolle, während das P-G Fit ausschließlich nach der Einstellung und im Laufe der Zeit an Bedeutung gewinnt.<sup>30</sup>

Um aufzuzeigen, was eine gute Passung zwischen einer Person und der Umwelt auszeichnet, entwickelten Muchinsky und Monahan zwei Konzeptionen des P-E Fit.<sup>31</sup> Das Complementary Fit stellt die erste Konzeption dar, wobei die Umwelt unabhängig von den Personen in ihr betrachtet wird, sondern viel mehr anhand ihrer Erfordernisse und Nachfragen.<sup>32</sup> Diese Art von Konzeption findet sich in der Forschung zum P-J Fit und P-O Fit wieder, wobei von Demands-Abilities Fit die Rede

---

<sup>23</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 206.

<sup>24</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 195.

<sup>25</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 193.

<sup>26</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 198.

<sup>27</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 198.

<sup>28</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 203.

<sup>29</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 203.

<sup>30</sup> Vgl. Jansen/Kristof-Brown (2006): 203.

<sup>31</sup> Vgl. Muchinsky/Monahan (1987): 269.

<sup>32</sup> Vgl. Muchinsky/Monahan (1987): 272.

ist.<sup>33</sup> Demnach werden die Anforderungen eines Jobs beziehungsweise einer Organisation durch die Fähigkeiten eines Mitarbeiters erfüllt.<sup>34</sup> Kristof weitet das Konzept des Complementary Fit aus, indem sie es nicht nur auf die Erfordernisse der Umwelt, sondern auch auf die Bedürfnisse der Person bezieht.<sup>35</sup> Diese Ansicht wird Needs-Supplies Fit genannt und tritt auf, wenn der Job beziehungsweise die Organisation die Wünsche und Bedürfnisse der Person befriedigt.<sup>36</sup> Die Konzeption des Complementary Fit besagt demzufolge, dass eine gute Passung zustande kommt, wenn die Person die Umwelt durch ihre Eigenschaften ergänzt oder auch umgekehrt.<sup>37</sup>

Beim Supplementary Fit hingegen wird die Umwelt anhand der Personen in ihr beschrieben. Dieser Ansatz besagt, dass eine gute Passung zwischen einer Person und der Umwelt vorherrscht, wenn sich die Eigenschaften der Person und der Personen im Umfeld ähneln.<sup>38</sup> Auch Schneider folgt dieser Annahme mit seinem Attraction-Selection-Attrition-Framework.<sup>39</sup> Er stellt die Behauptung auf, dass eine Person sich ihr Umfeld mit Hinblick auf ihre eigenen Interessen aussucht (Attraction), wie es auch schon Holland bezüglich der Berufswahl vermutete.<sup>40</sup> Des Weiteren geht Schneider davon aus, dass Einstellungs- und Auswahlentscheidungen seitens des Unternehmens auf den persönlichen Eigenschaften der Bewerber beruhen, auch wenn diese nicht die entsprechenden Kompetenzen besitzen (Selection).<sup>41</sup> Das letzte Glied dieses Frameworks bezieht sich auf den Rückzug von Mitarbeitern (Attrition), welcher stattfindet, wenn sie merken, dass die Passung mit dem Umfeld doch nicht so gut ist, wie gedacht.<sup>42</sup> Ein Kritikpunkt an diesem Framework ist jedoch, dass sich eine Organisation durch mehr als nur die Eigenschaften der Personen in der Organisation auszeichnet.<sup>43</sup> Sie zeichnet sich z.B. durch die Unternehmenskultur aus, wozu die Unternehmensgeschichte gehört, welche nicht durch das aktuelle Personal wiedergespiegelt werden kann.<sup>44</sup> Da der Schwerpunkt

---

<sup>33</sup> Vgl. Edwards (1991): 285, Kristof (1996): 3.

<sup>34</sup> Vgl. Edwards (1991): 285, Kristof (1996): 3.

<sup>35</sup> Vgl. Kristof (1996): 3, Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 288.

<sup>36</sup> Vgl. Edwards (1991): 284, Kristof (1996): 3.

<sup>37</sup> Vgl. Muchinsky/Monahan (1987): 271, Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 288.

<sup>38</sup> Vgl. Muchinsky/Monahan (1987): 269-272.

<sup>39</sup> Vgl. Schneider (1987): 443.

<sup>40</sup> Vgl. Holland (1973): 2f., Schneider (1987): 441.

<sup>41</sup> Vgl. Schneider (1987): 444.

<sup>42</sup> Vgl. Schneider (1987): 442.

<sup>43</sup> Vgl. Van Vianen (2000): 115.

<sup>44</sup> Vgl. Van Vianen (2000): 115, Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 292.

dieser Bachelorarbeit jedoch auf einer dyadischen Fit-Dimension liegt, wobei das Umfeld durch eine Person repräsentiert wird, wird die Konzeption des Supplementary Fit dieser Arbeit dennoch zugrunde gelegt.

## 2.2 Person-Supervisor Fit und Kündigungsabsicht

Nach der Konzeption des Supplementary Fit bezeichnet das Person-Supervisor Fit (P-S Fit) die Passung von einer Person und ihrem Vorgesetzten, welche auftritt, wenn die Person die gleichen oder sehr ähnliche Eigenschaften besitzt wie ihr Vorgesetzter. Wie auch bei anderen Fit-Dimensionen (z.B. P-O Fit oder P-G Fit) variiert das Begriffsverständnis hierbei insoweit, dass es sich um unterschiedliche Eigenschaften wie Werte<sup>45</sup>, Ziele<sup>46</sup> oder die Persönlichkeit<sup>47</sup> handeln kann. Je nach Eigenschaft kann es wünschenswert sein sich zu ähneln oder aber auch nicht. So liegen Befunde dafür vor, dass eine Nichtübereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion und Intraversion vorteilhaft sein kann,<sup>48</sup> wohingegen eine Übereinstimmung von Werten erstrebenswert ist.<sup>49</sup> Ergebnisse der bisherigen P-S Fit Forschung haben ergeben, dass die Übereinstimmung von Werten zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten zu einer höheren Gesamtzufriedenheit und zu einer stärkeren Ausprägung der betrieblichen Identifikation des Mitarbeiters führt.<sup>50</sup> Ebenso akzeptieren Mitarbeiter eher die Betriebspolitik ihres Vorgesetzten und sind somit zufriedener am Arbeitsplatz, wenn sie die gleichen Ziele verfolgen.<sup>51</sup> Außerdem spielt ein Vorgesetzter als Autoritätsperson und als Repräsentant der Organisation im Allgemeinen eine wichtige Rolle für seine Mitarbeiter.<sup>52</sup> Diese Erkenntnisse und Folgerungen zeigen auf, dass eine gute Passung zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten von wichtiger Bedeutung sein kann. Im Folgenden wird sich jedoch nicht auf eine bestimmte Eigenschaft, sondern auf die Gesamtübereinstimmung der beiden Beteiligten fokussiert.

Ein mit dem P-S Fit verwandter Bereich stellt die Führungstheorie „Leader-Member Exchange“ (LMX) dar, diese wurde erstmals im Jahre 1975 thematisiert.<sup>53</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Meglino/Ravlin/Adkins (1989): 427.

<sup>46</sup> Vgl. Witt (1998): 669.

<sup>47</sup> Vgl. Schaubroeck/Lam (2002): 1127f.

<sup>48</sup> Vgl. Kristof-Brown/Barrick/Stevens (2005): 951.

<sup>49</sup> Vgl. Meglino/Ravlin/Adkins (1991): 490.

<sup>50</sup> Vgl. Meglino/Ravlin/Adkins (1989): 430.

<sup>51</sup> Vgl. Witt (1998): 669-672.

<sup>52</sup> Vgl. Zhang et al. (2015): 1660.

<sup>53</sup> Vgl. Atwater/Dionne (2007): 185.

Anders als bei anderen Führungsstiltheorien liegt der Schwerpunkt beim LMX auf einer dyadischen Austauschbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem einzelnen Mitarbeiter,<sup>54</sup> welche je nach Beitrag der beiden Beteiligten anders ausfallen kann.<sup>55</sup> Der Vorgesetzte kann dem Mitarbeiter beispielsweise mit einer großen Varietät an Aufgaben, mehr Mitentscheidungsrecht, offener und ehrlicher Kommunikation und allgemeiner Unterstützung in seinem Vorgehen entgegen kommen, was beim Mitarbeiter zu einer größeren Leistungsbereitschaft, mehr Verantwortungsübernahme und zu höheren Investitionen in Form von Zeit und Energie führen kann.<sup>56</sup> Um allerdings negative Auswirkungen beim Mitarbeiter zu verhindern, besteht die Aufgabe des Vorgesetzten darin, herauszufinden, welcher Art von Unterstützung es dem jeweiligen Mitarbeiter bedarf.<sup>57</sup>

Ein weiterer Führungsstil, der auf der dyadischen Ebene stattfindet, stellt das chinesische Konzept namens supervisor-subordinate guanxi (SSG) dar.<sup>58</sup> Übersetzt bedeutet „La guanxi“ so viel wie „eine gute Beziehung mit jemanden aufbauen, um bestimmte Ziele zu erreichen“.<sup>59</sup> Obwohl dieser Führungsstil zunächst sehr ähnlich zum LMX erscheint, besteht ein entscheidender Unterschied: Während sich der LMX ausschließlich auf eine arbeitsbezogene Austauschbeziehung bezieht, fokussiert sich der SSG auf den Aufbau einer guten Beziehung außerhalb des Arbeitsplatzes durch z.B. private Treffen oder andere soziale Aktivitäten.<sup>60</sup> Allerdings betrachtet sowohl der LMX als auch der SSG bei der Entwicklung dieser arbeitsbezogenen beziehungsweise (bzw.) persönlichen Austauschbeziehung nicht die Übereinstimmung der Eigenschaften der beiden Beteiligten. Aus diesem Grund gilt es den LMX und den SSG vom P-S Fit abzugrenzen.<sup>61</sup>

Auch für die abhängige Variable der dieser Bachelorarbeit zugrundeliegenden Forschungsfrage gilt es bestimmte Begriffe präziser zu definieren. In der vorliegenden

---

<sup>54</sup> Vgl. Gerstner/Day (1997): 827.

<sup>55</sup> Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 52-54, Graen/Cashman (1975): 153f.

<sup>56</sup> Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 49f, Graen/Cashman (1975): 153f.

<sup>57</sup> Vgl. Atwater/Dionne (2007): 185f.

<sup>58</sup> Vgl. Law et alii (et al.) (2000): 753.

<sup>59</sup> Vgl. Ambler (1995): 27.

<sup>60</sup> Vgl. Law et al. (2000): 755.

<sup>61</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 287.

englischsprachigen Literatur findet man sowohl den Begriff „Turnover Intention“<sup>62</sup> als auch „Intention to quit“<sup>63</sup>, welche synonym verwendet werden können.<sup>64</sup> Im Deutschen werden diese Begriffe mit „Kündigungsabsicht“ oder „Austrittsabsicht“ übersetzt.

Der „Turnover“ beschreibt den unternehmensexternen Personalwechsel, wobei sich in der Forschung vorwiegend auf das Verlassen von Mitarbeitern und weniger auf Neueinstellungen fokussiert wird.<sup>65</sup> Auch im Folgenden wird sich ausschließlich auf das Verlassen des Unternehmens durch den Arbeitnehmer bezogen. Die Kündigungsabsicht beschreibt dabei die bewusste Absicht, die derzeit arbeitgebende Organisation innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu verlassen.<sup>66</sup> Sie stellt den direkten und letzten Schritt vor dem Austritt dar.<sup>67</sup> Außerdem ist sie Teil des sogenannten „withdrawal decision process“, welchem noch zwei weitere Schritte angehören.<sup>68</sup> Der erste Schritt stellt das Nachdenken über eine Kündigung dar. Dieser Schritt wird von der Suche nach alternativen Jobangeboten gefolgt.<sup>69</sup> Im weiteren Verlauf wird sich ausschließlich auf den letzten Schritt des „withdrawal decision process“ bezogen, also auf die Kündigungsabsicht, da sich dieser Schritt am nächsten am tatsächlichen Austritt befindet und somit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass dies Konsequenzen für das Unternehmen mitbringt, wie die Aufbringung wertvoller Ressourcen beispielsweise in Form von Zeit und Kosten bei der Personalbeschaffung.

## 2.3 Messmethoden

In der Fit-Literatur unterscheidet man zwischen drei Arten der Ähnlichkeit, nämlich zwischen der perceived similarity, der actual similarity und der perceptual similarity.<sup>70</sup> Die perceptual similarity beschreibt den Unterschied zwischen der Beschreibung des Vorgesetzten durch den Untergeordneten und der Selbstbeschreibung des

---

<sup>62</sup> Vgl. Tett/Meyer (1993): 262.

<sup>63</sup> Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 410f., O'Reilly/Chatman/Caldwell (1991): 498.

<sup>64</sup> Vgl. Elangovan (2001): 159, Balogun/Olowodunoye (2012): 82.

<sup>65</sup> Vgl. Price (2001): 600.

<sup>66</sup> Vgl. Tett/Meyer (1993): 262.

<sup>67</sup> Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 411.

<sup>68</sup> Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 413.

<sup>69</sup> Vgl. Mobley/Horner/Hollingsworth (1978): 412.

<sup>70</sup> Vgl. Turban/Jones (1988): 228.

Vorgesetzten (Subordinate's perceptual congruence) bzw. den Unterschied zwischen der Beschreibung des Untergeordneten durch den Vorgesetzten und der Selbstbeschreibung des Untergeordneten (Manager's perceptual congruence).<sup>71</sup> Da hierbei die Übereinstimmung der Beschreibungen im Vordergrund steht und nicht die Übereinstimmung der Eigenschaften, wird die perceptual similarity in dieser Arbeit nicht betrachtet.<sup>72</sup> Während die actual similarity die tatsächliche Übereinstimmung von Merkmalen beschreibt,<sup>73</sup> geht es bei der perceived similarity darum, wie die Ähnlichkeit zwischen zwei Personen von einer der beiden Personen wahrgenommen wird.<sup>74</sup> Demnach besteht eine gute Passung, wenn die Person diese als solche wahrnimmt, unabhängig davon, ob eine Übereinstimmung der Eigenschaften tatsächlich vorliegt.<sup>75</sup> Um diese Wahrnehmung zu messen, existiert eine direkte Messmethode namens „Perceived Fit“, wobei die betroffene Person ein direktes Urteil über die Passung zwischen sich und der Umwelt trifft.<sup>76</sup> Daneben existierende indirekte Messmethoden kennzeichnen sich durch einen Vergleich der Eigenschaften der Person und des Umfelds, die getrennt voneinander beschrieben werden.<sup>77</sup> Hierbei wird unterschieden, ob die getrennte Beschreibung der Eigenschaften jeweils durch dieselbe Person („Subjective Fit“<sup>78</sup>) oder durch unterschiedliche Personen („Objective Fit“<sup>79</sup>) geschieht.<sup>80</sup> Indirekte Messmethoden messen die tatsächliche Passung, da die involvierte Person nicht selbst ein Urteil über die zu analysierende Situation abgibt und Umweltaspekte nicht unterschiedlich gewichten kann.<sup>81</sup> Dennoch wird im weiteren Verlauf die Passung nach der Wahrnehmung der Person beurteilt. Denn unabhängig von der Realität zeichnet das persönliche Empfinden letztendlich die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters aus und bewegt ihn somit zu Entscheidungen und zum Handeln.

Um die wahrgenommene Passung zwischen einem Untergeordneten und seinem Vorgesetzten (perceived P-S Fit) zu messen, werden hauptsächlich Item-Skalen verwendet. Eine viel verwendete Item-Skala stellt die drei-Item-Skala von Cable

---

<sup>71</sup> Vgl. Wexley et al. (1980): 324.

<sup>72</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 287.

<sup>73</sup> Vgl. Huang/Iun (2006): 1126.

<sup>74</sup> Vgl. Turban/Jones (1988): 228.

<sup>75</sup> Vgl. Kristof (1996): 11.

<sup>76</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 291.

<sup>77</sup> Vgl. Kristof (1996): 11.

<sup>78</sup> Vgl. Verquer/Beehr/Wagner (2003): 475.

<sup>79</sup> Vgl. Verquer/Beehr/Wagner (2003): 475.

<sup>80</sup> Vgl. Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 291.

<sup>81</sup> Vgl. Kristof (1996): 11, Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson (2005): 291.

und DeRue dar, die ursprünglich entwickelt wurde, um die wahrgenommene Passung zwischen einer Person und dem Unternehmen (perceived P-O Fit) zu messen.<sup>82</sup> Um diese Skala auch auf das P-S Fit anwenden zu können, wurden diese Items im Laufe der letzten Jahre oft abgeändert, wobei „Organization“ durch „Supervisor“ ersetzt wurde.<sup>83</sup> Da deshalb eine Entwicklung neuer Messmethoden auch für die anderen Fit-Dimensionen nötig war,<sup>84</sup> entwarfen Chuang, Shen und Judge eine multidimensionale Skala, die sogenannte „Perceived Person-Environment Fit Scale“ (PPEFS).<sup>85</sup> Diese Skala enthält vier Skalen für unterschiedliche Fit-Dimensionen, darunter die „Perceived Person-Supervisor Fit Scale“ (PPSFS).<sup>86</sup> Für die PPSFS wurden fünf Items entwickelt, die sich auf folgende Eigenschaften beziehen: Werte, Persönlichkeit, Arbeitsweise, Lebensstil und Führungsstil.<sup>87</sup> Es soll jeweils die Übereinstimmung dieser Eigenschaften des Untergeordneten mit denen des Vorgesetzten auf einer Skala von eins (keine Übereinstimmung) bis sieben (vollständige Übereinstimmung) eingeschätzt werden.<sup>88</sup> Beispielitems lauten: „How would you describe the match between your supervisor’s leadership style and the leadership style you desire?“ oder „How would you describe the match between your personality and your supervisor’s personality?“<sup>89</sup>

Turban and Jones entwickelten Items wie „My supervisor and I see things in much the same way“, um das wahrgenommene P-S Fit auf einer globaleren Ebene zu messen.<sup>90</sup> Liden, Wayne und Stilwell entwarfen Items, welche sich wiederum stark auf die Herangehensweise bei Problemen beziehen.<sup>91</sup> Insgesamt existieren viele verschiedene Item-Skalen, um die wahrgenommene Passung zu messen, wobei in der Literatur keine präferiert wird. Ähnlich sieht es bei den Messmethoden der Kündigungsabsicht aus. Um die Kündigungsabsicht zu messen, wurden ebenfalls Item-Skalen entwickelt. O’Reilly, Chatman und Caldwell entwickelten vier Fragen,<sup>92</sup> wovon drei von Lauver und Kristof-Brown übernommen und leicht abgeändert

---

<sup>82</sup> Vgl. Cable/DeRue (2002): 879.

<sup>83</sup> Vgl. Hoffmann et al. (2011): 784, Zhang et al. (2015): 1662.

<sup>84</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 91.

<sup>85</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 67.

<sup>86</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 67.

<sup>87</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 75.

<sup>88</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 98.

<sup>89</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 98.

<sup>90</sup> Vgl. Turban/Jones (1988): 229.

<sup>91</sup> Vgl. Liden/Wayne/Stilwell (1993): 666.

<sup>92</sup> Vgl. O’Reilly/Chatman/Caldwell (1991): 498f.

wurden.<sup>93</sup> Ein Beispielitem lautet folgendermaßen: „If I have my way, I won't be working for this company a year from now.“<sup>94</sup> Dieses Beispielitem wurde von Lauer und Kristof-Brown beispielsweise bezüglich des angegebenen Zeitraums abgeändert, da sich O'Reilly, Chatman und Caldwell noch auf drei Jahre bezogen.<sup>95</sup> Da sich in drei Jahren noch viel verändern kann und wahrscheinlich auch noch nicht ernsthaft nach Alternativen gesucht wurde, kann mit einem kürzeren Zeitraum die Aktualität und Ernsthaftigkeit der Kündigungsabsicht besser gemessen werden. Diese Items sollten sowohl bei O'Reilly, Chatman und Caldwell als auch bei Lauer und Kristof-Brown anhand der sieben-Punkte-Skala von Likert bewertet werden, welche von eins (absoluter Nichtübereinstimmung) bis sieben (starke Übereinstimmung) reicht.<sup>96</sup> Farh et alii (et al.) entwickelten vier andere, aber ähnliche Items, um die Turnover Intention zu messen, wobei sich der Zeitraum bis zur Kündigung ebenfalls auf ein Jahr bezog.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Lauer/Kristof-Brown (2001): 461.

<sup>94</sup> Vgl. Lauer/Kristof-Brown (2001): 461.

<sup>95</sup> Vgl. O'Reilly/Chatman/Caldwell (1991): 499.

<sup>96</sup> Vgl. O'Reilly/Chatman/Caldwell (1991): 498, Lauer/Kristof-Brown (2001): 460.

<sup>97</sup> Vgl. Farh et al. (1998): 476.



## 3 Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht

### 3.1 Recherchestrategie

Während der Recherche nach geeigneten Studien wurde sowohl das Schneeballprinzip als auch die Datenbankrecherche angewendet. Bei der Datenbankrecherche wurde mit dem online Bibliothekskatalog DigiBib und der Datenbank Web of Science gearbeitet. Diesen liegen mehrere Fachdatenbanken gleichzeitig zugrunde, was im Rahmen dieser interdisziplinären Fragestellung, die sowohl wirtschaftswissenschaftliche als auch psychologische Aspekte beinhaltet und nicht eindeutig einer Disziplin zugeordnet werden kann, von Vorteil ist. Deshalb wurde bei DigiBib die Option „Fachdatenbanken der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Recht, Psychologie“ ausgewählt. Folgende Suchbegriffe wurden verwendet: „person-supervisor“, „person-environment“, „leader“, „subordinate“, „member“, „turnover“, „withdrawal“ und „relationship“. Diese Begriffe wurden in verschiedenen Kombinationen eingegeben und manchmal mit einem OR, AND oder einem Bindestrich verbunden. Außerdem wurde durch das Schneeballprinzip eine Studie gefunden, welche in der durch die Datenbankrecherche identifizierte Studie „Leader-member relationship: The mediation and moderation effects of person-environment fit in a chinese culture“ zitiert wird.

Bei der Auswahl der Studien wurden geographische Einschränkungen und Einschränkungen bezüglich des Zeitpunktes der Veröffentlichung gemacht. Es werden ausschließlich Studien aus dem ostasiatischen Raum betrachtet. Da die Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmermann und Johnson einen umfangreichen Überblick der bisherigen Fit-Forschung in Nordamerika und nicht in Ostasien bietet, wurde die Veröffentlichung der Studien nicht am Erscheinungsjahr dieser Metaanalyse festgemacht. Vielmehr wurde sich daran orientiert die aktuellste Forschung widerzuspiegeln. Da der Zusammenhang des P-S Fit mit der Kündigungsabsicht immer noch ein sehr dünn erforschtes Gebiet darstellt, wurde dieser Zeitraum auf die letzten zehn Jahre festgesetzt, um eine umfangreiche Analyse bieten zu können.

Bezüglich des Analyseverfahrens wurden Studien ausgewählt, die eine Regressions- oder eine relative Gewichtsanalyse durchführen. Das letztere Verfahren ist Teil einer Regressionsanalyse und arbeitet mit dem gleichen Gütemaß,<sup>98</sup> weshalb diese

---

<sup>98</sup> Vgl. Tonidandel/LeBreton (2015): 207.

beiden Analyseverfahren auf Modellebene gut miteinander verglichen werden können.

Nachdem Studien gefunden wurden, wurde eine Studie dennoch von der Analyse ausgeschlossen. In dieser Studie wurden ausschließlich Mitarbeiter befragt, die seit höchstens sechs Monaten in dem entsprechenden Unternehmen arbeiteten, welches außerdem deren erster Arbeitgeber darstellte.<sup>99</sup> Da Berufseinsteiger eventuell schneller dazu bereit sind zu kündigen, da sie noch keine feste Bindung zu ihrem Arbeitsumfeld aufgebaut haben, noch keinen Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen haben oder jünger sind und somit schneller eine Alternative finden als ältere Mitarbeiter, könnte die Aufnahme dieser Studie zu verfälschten Ergebnissen der durchzuführenden Analyse führen. Aus diesem Grund gilt es diese Studie auszugrenzen. Insgesamt wurden auf Basis dieser Recherchestrategie drei Studien als Gegenstand der Analyse identifiziert. Aus Verständlichkeitsgründen und um Verwechslungen vorzubeugen, wird im Folgenden von Studie eins, Studie zwei und Studie drei gesprochen.

### **3.2 Inhaltliche Analyse ausgewählter Studien**

Studie eins stellt die aktuellste der ausgewählten Studien dar, denn sie ist 2017 in der Zeitschrift „International Journal of Human Resource Management“ erschienen und wurde in China durchgeführt.<sup>100</sup> Hierbei wurden unter anderem die Zusammenhänge verschiedener dyadischer Beziehungen (LMX, SSG, P-S Fit) mit unterschiedlichen Einstellungen und Verhalten wie der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern untersucht.<sup>101</sup> Mittels einer relativen Gewichtsanalyse kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass das P-S Fit keinen Einfluss auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern hat.<sup>102</sup>

Studie zwei erschien im Jahre 2016 in der Zeitschrift „Applied Psychology“ und wurde in Taiwan durchgeführt.<sup>103</sup> Die in dieser Studie getesteten Hypothesen be-

---

<sup>99</sup> Vgl. Tak (2011): 370.

<sup>100</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1013.

<sup>101</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1006f.

<sup>102</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1019f.

<sup>103</sup> In der Studie selbst wurden keine Angaben bezüglich des Durchführungsortes gemacht, jedoch leiteten die Autoren diese Information weiter, nachdem sie diesbezüglich kontaktiert wurden.

zogen sich auf den Einfluss verschiedener Fit-Dimensionen auf Arbeitseinstellungen und -verhalten von Individuen, darunter der Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht.<sup>104</sup> Mittels einer relativen Gewichtsanalyse wurden diese Hypothesen getestet, wobei auch hier der Zusammenhang des P-S Fit mit der Kündigungsabsicht widerlegt wurde.<sup>105</sup>

Studie drei stellt die älteste dar und erschien im Jahre 2008 in der Zeitschrift „Academy of Management Proceedings“ und wurde in Taiwan durchgeführt.<sup>106</sup> Dabei wurde der Mediatoreffekt des P-S Fit auf den Einfluss des LMX bzw. SSG auf Arbeitseinstellungen untersucht.<sup>107</sup> Mediatoreffekt bedeutet, dass das P-S Fit hier sowohl eine abhängige als auch unabhängige Variable darstellt, das heißt dass das P-S Fit vom Konstrukt LMX bzw. SSG beeinflusst wird und das P-S Fit wiederum die Kündigungsabsicht beeinflusst.<sup>108</sup> Ein partieller Mediatoreffekt liegt vor, wenn auch ein direkter Zusammenhang zwischen dem LMX bzw. dem SSG und der Kündigungsabsicht besteht, während bei einem totalen Mediatoreffekt der Einfluss des LMX bzw. des SSG auf die Kündigungsabsicht vollständig durch das P-S Fit vermittelt wird.<sup>109</sup> In Studie drei kamen die Autoren mittels einer polynomialen Regression zu dem Ergebnis, dass ein partieller Mediatoreffekt des P-S Fit auf den Einfluss des LMX auf die Kündigungsabsicht besteht. Außerdem wurde ein totaler Mediatoreffekt des P-S Fit auf den Einfluss des SSG auf die Kündigungsabsicht nachgewiesen. Einen weiteren Bestandteil der Studie drei stellt die Untersuchung des Moderatoreffektes des P-O Fit auf den Effekt von P-S Fit auf die Kündigungsabsicht dar.<sup>110</sup> Man spricht von einem Moderatoreffekt, wenn die sogenannte Moderatorvariable (hier: P-O Fit) den Effekt einer anderen unabhängigen Variable (hier: P-S Fit) auf die abhängige Variable (hier: Kündigungsabsicht) beeinflusst.<sup>111</sup> Dabei wird nicht die Ausprägung der unabhängigen Variable beeinflusst, sondern z.B. die Stärke oder Einflussrichtung des Effektes des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht.<sup>112</sup> Hierbei wurde das Ergebnis generiert, dass ein Moderatoreffekt des P-O

---

<sup>104</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 73.

<sup>105</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 86f.

<sup>106</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3.

<sup>107</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 1.

<sup>108</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2011): 304.

<sup>109</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2011): 304.

<sup>110</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3f.

<sup>111</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2011): 294.

<sup>112</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2011): 294.

Fit auf den Effekt des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern besteht.<sup>113</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Studie drei im Gegensatz zu den anderen Studien einen Zusammenhang des P-S Fit mit der Kündigungsabsicht nachgewiesen hat, ob dies durch einen Mediator- oder Moderatoreffekt geschieht.

### 3.3 Herleitung der Analyse Kriterien

Zur Beantwortung der Forschungsfrage gilt es die ausgewählten empirischen Studien zunächst auf ihre externe Validität zu überprüfen. Die externe Validität einer Studie gibt Auskunft über ihre Generalisierbarkeit, das heißt eine Studie gilt dann als extern valide, wenn sich ihre Ergebnisse z.B. auf andere Situationen oder auf andere Personen verallgemeinern lassen.<sup>114</sup> Dies ist hierbei besonders von Bedeutung, da sich die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen oder mit unterschiedlich langer Arbeitserfahrung nicht auf alle ostasiatischen Arbeitnehmer verallgemeinern lässt. Bei der Überprüfung einer Studie auf ihre externe Validität spielt der Untersuchungsort eine relevante Rolle.<sup>115</sup> Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen Labor- und Feldstudien, welche beide Vor- und Nachteile mit sich bringen.<sup>116</sup> Laborstudien bringen auf der einen Seite den Vorteil mit, dass durch die künstliche Umgebung Störvariablen kontrollierbar sind,<sup>117</sup> wie in diesem Falle beispielsweise der Einfluss anderer Fit-Dimensionen. Somit kann der kausale Ursache-Wirkungs-Zusammenhang der untersuchten Variablen besser sicher gestellt werden.<sup>118</sup> Auf der anderen Seite wird gerade durch diese Künstlichkeit, welche bei Feldstudien nicht gegeben ist, die Übertragbarkeit auf andere, nicht künstliche, Situationen erschwert, was wiederum die externe Validität schwächt.<sup>119</sup> Da Feldstudien im natürlichen Umfeld durchgeführt werden und somit besser generalisierbar sind,<sup>120</sup> sind in der anwendungsbezogenen Organisationsforschung, was in der zugrundeliegenden Forschungsfrage der Fall ist, Feldstudien vorzuziehen. Außerdem bringen Feldstudien forschungsökonomische

---

<sup>113</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 4.

<sup>114</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 95.

<sup>115</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 205

<sup>116</sup> Vgl. Ottawa/Rietz (2015): 284, Döring/Bortz (2016): 205f.

<sup>117</sup> Vgl. Ottawa/Rietz (2015): 284, Döring/Bortz (2016): 206.

<sup>118</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 94.

<sup>119</sup> Vgl. Ottawa/Rietz (2015): 284, Döring/Bortz (2016): 206.

<sup>120</sup> Vgl. Ottawa/Rietz (2015): 284, Döring/Bortz (2016): 206.

Vorteile mit sich, da die Befragten den Fragebogen bequem (online) am Arbeitsplatz ausfüllen können, ohne dass das Aufsuchen und das Bereitstellen eines Untersuchungslabors von Nöten sind.<sup>121</sup>

Des Weiteren spielt bei der externen Validität die Anzahl der Messwiederholungen eine wichtige Rolle, wobei zwischen der Querschnittsstudie (ein Messzeitpunkt) und der Längsschnittstudie (mehrere Messzeitpunkte) unterschieden wird.<sup>122</sup> Gerade da es sich bei der Kündigungsabsicht um eine latente Variable handelt, die noch kein konkretes Handeln sicher stellt und sich außerdem jeder Zeit ändern kann, wäre ein weiterer Messzeitpunkt sinnvoll, um festzustellen, ob die Mitarbeiter letztendlich tatsächlich gekündigt haben. Andererseits bringt die Querschnittsstudie einen geringeren forschungsökonomischen Aufwand mit sich.<sup>123</sup>

Zuletzt ist die Stichprobe einer Studie bei der Untersuchung auf externe Validität von großer Bedeutung, da die Befragten die Gesamtheit einer Population, also in diesem Falle alle ostasiatischen Arbeitnehmer, repräsentieren sollen.<sup>124</sup> Eine Stichprobe zeichnet sich durch die Stichprobenart und den Stichprobenumfang aus. Die Stichprobenart bezeichnet die Auswahlmethode der Stichprobe, wobei man zwischen der probabilistischen (zufälligen) und nicht-probabilistischen (nicht-zufälligen) Methode unterscheidet.<sup>125</sup> Bei der probabilistischen Stichprobe haben die Personen aus der Population die gleiche Wahrscheinlichkeit für die Stichprobe ausgewählt zu werden. Bei der nicht-probabilistischen Stichprobe hingegen besteht eine unterschiedliche Auswahlwahrscheinlichkeit.<sup>126</sup> Demzufolge ist bei einer nicht-probabilistischen Stichprobe nicht bekannt, ob oder inwieweit die Stichprobe die Zielpopulation zutreffend abbildet.<sup>127</sup>

Die Gelegenheitsstichprobe stellt beispielsweise eine Art der nicht-probabilistischen Stichprobe dar, wobei diejenigen Personen Teil der Studie werden, die gerade zur Verfügung stehen und leicht zugänglich sind.<sup>128</sup> Bei einer weiteren Art der nicht-probabilistischen Stichprobe, der sogenannten Quotenstichprobe, werden die

---

<sup>121</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 207.

<sup>122</sup> Vgl. Diekmann (2016): 304f., Döring/Bortz (2016): 95.

<sup>123</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 210f.

<sup>124</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 95f.

<sup>125</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 257, Häder (2015): 149, Döring/Bortz (2016): 294.

<sup>126</sup> Vgl. Häder (2015): 149, Bortz/Döring (2006): 402.

<sup>127</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 296, Döring/Bortz (2016): 305.

<sup>128</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 305.

Objekte einer Studie wiederum bewusst ausgewählt, sodass die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich bestimmter Merkmale der Populationszusammensetzung entspricht.<sup>129</sup> Allerdings besteht hierbei die Gefahr, dass nicht immer alle für die Forschungsfrage relevanten Merkmale und deren Ausprägungen in der Population bekannt sind.<sup>130</sup> Bei einer speziellen Zielpopulation, deren Mitglieder sehr selten und schwierig aufzufinden sind, können Prozeduren wie das sogenannte Schneeballverfahren angewendet werden. Dabei können über das soziale Netzwerk der bereits rekrutierten Mitglieder eventuell weitere Teilnehmer entdeckt und für die Studie gewonnen werden. Da die Befragten hier jedoch nicht zufällig, sondern aufgrund persönlicher Relationen ausgewählt werden, besteht ein hohes Risiko einen großen Teil dieser speziellen Population zu übersehen, worunter die Repräsentativität dieser nicht-probabilistischen Stichprobe stark leidet.<sup>131</sup> Probabilistische Auswahlmethoden werden bei sehr großen Stichproben eingesetzt wie es z.B. bei populationsbeschreibenden Untersuchungen der Fall ist. Dabei ist es wichtig, dass die Stichprobe global-repräsentativ ist, sie also alle Merkmale der Grundgesamtheit widerspiegelt. Ein Auswahlrahmen stellt die Grundlage jeder probabilistischen Stichprobe dar. Bei einer einfachen Zufallsstichprobe stellt der Auswahlrahmen eine Liste aller Objekte dar, die zur Zielpopulation gehören, sodass diese einzeln identifiziert werden können.<sup>132</sup> Mithilfe eines statistischen Zufallsverfahren werden daraus schließlich Untersuchungsobjekte ausgewählt und die Stichprobe somit zusammengesetzt.<sup>133</sup> Bei der daneben existierenden geschichteten Zufallsstichprobe wird die Grundgesamtheit anhand eines für die Forschungsfrage relevanten Merkmals (z.B. Einkommen, Wohnort) in Schichten zerlegt. Aus diesen Schichten wird letztendlich eine Zufallsstichprobe gezogen.<sup>134</sup> Der Vorteil dieser Stichprobe besteht in einer genaueren Parameterschätzung, sofern eine starke Korrelation zwischen dem Schichtungsmerkmal und dem zu untersuchenden Merkmal besteht und die Streuungen der Schichten bekannt sind.<sup>135</sup> Mit der Klumpenstichprobe, einer anderen Art der probabilistischen Stichprobe, wird meistens gearbeitet, wenn sich die

---

<sup>129</sup> Vgl. Diekmann (2016): 390f., Döring/Bortz (2016): 298.

<sup>130</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 299.

<sup>131</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 292, Döring/Bortz (2016): 308f.

<sup>132</sup> Vgl. Diekmann (2016): 381, Döring/Bortz (2016): 310.

<sup>133</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 310f.

<sup>134</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 269f., Döring/Bortz (2016): 313.

<sup>135</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 313.

Zielpopulation in Gruppen (Klumpen) unterteilen lässt. Hierbei setzt sich der Auswahlrahmen aus einer Liste aller Klumpen zusammen.<sup>136</sup> Bei der Untersuchung von Unternehmenspersonal, wie es in den Studien der zugrunde liegenden Analyse der Fall ist, könnten z.B. einzelne Betriebe oder Abteilungen solche Klumpen darstellen. Diese Art der Stichprobenziehung erfordert weniger Aufwand, da nicht alle Objekte der Zielpopulation einzeln erfasst werden müssen.<sup>137</sup> Oft besteht jedoch das Problem, dass die Klumpen zu groß sind, um jedes Mitglied daraus in eine Stichprobe aufnehmen zu können. In diesem Falle bietet sich eine mehrstufige Stichprobe an.<sup>138</sup> Bei einer zweistufigen Klumpen- bzw. Zufallsstichprobe wird im ersten Schritt eine Klumpenstichprobe und im zweiten Schritt eine einfache Zufallsstichprobe durchgeführt, um die Untersuchungsobjekte zu erhalten. Wenn die Klumpen nach der ersten Ziehung immer noch zu groß sind, wird daraus auf der zweiten Stufe eine weitere Klumpenstichprobe gezogen und daraus wiederum auf der dritten Stufe eine einfache Zufallsstichprobe. Im letzteren Falle spricht man von einer dreistufigen Klumpen- bzw. Zufallsstichprobe.<sup>139</sup>

Obwohl nicht-probabilistische Stichproben eine geringere Repräsentativität als probabilistische Stichproben beanspruchen, werden sie in der Praxis aufgrund von geringerem forschungsökonomischen Aufwand vermehrt genutzt.<sup>140</sup> Zudem gilt es vor der Stichprobenziehung die Zweckmäßigkeit der Untersuchungen zu überprüfen, da probabilistische Stichproben und das Gewähren von globaler Repräsentativität nur anlässlich bestimmter Forschungen zwingend und unumgänglich sind.<sup>141</sup> Der Stichprobenumfang hingegen beschreibt die Anzahl der befragten Personen, wobei gilt, dass die Aussagekraft steigt, je größer der Stichprobenumfang ist.<sup>142</sup> In der Literatur werden als Richtlinie für repräsentative Stichproben mehrere Faustregeln genannt, wonach die Umfangsgröße oft von der Anzahl der unabhängigen Variablen abhängig ist. So sollte ein Stichprobenumfang laut Bortz mindestens 40 Fälle umfassen, falls die Anzahl der unabhängigen Variablen zehn nicht übersteigt.<sup>143</sup> Nach Van Voorhis und Morgan sollte im Falle einer Regressionsanalyse

---

<sup>136</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 270f., Diekmann (2016): 387, Döring/Bortz (2016): 315.

<sup>137</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 314.

<sup>138</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 315.

<sup>139</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013): 272, Diekmann (2016): 385f., Döring/Bortz (2016): 316.

<sup>140</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 305.

<sup>141</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 310.

<sup>142</sup> Vgl. Häder (2015): 142, Diekmann (2016): 378, Döring/Bortz (2016): 294.

<sup>143</sup> Vgl. Bortz/Weber (2005): 450.

der Stichprobenumfang die Anzahl der unabhängigen Variablen mindestens um den Faktor zehn übersteigen.<sup>144</sup> In dieser Bachelorarbeit wird sich an der Faustregel von Van Voorhis und Morgan orientiert, da sie sich speziell auf Regressionsanalysen bezieht und außerdem auch auf Studien angewendet werden kann, die mehr als zehn unabhängige Variablen umfassen.

Allerdings gibt die Repräsentativität einer Stichprobe lediglich Auskunft über das Verhältnis von Grundgesamtheit und Stichprobe und ist deshalb kein eindeutiges Gütemerkmal einer wissenschaftlichen Studie.<sup>145</sup> Denn eine repräsentative Stichprobe ist nutzlos, wenn die zu untersuchenden Variablen ungenau operationalisiert wurden.<sup>146</sup> Deshalb gilt es die ausgewählten Studien außerdem einer Güteprüfung auf Indikatorebene zu unterziehen.<sup>147</sup> Bei der Güteprüfung auf Indikatorebene werden die verwendeten Messmethoden auf ihre Reliabilität untersucht, also die Genauigkeit, mit der die Messinstrumente die zu untersuchenden Variablen messen.<sup>148</sup> Um die Reliabilität eines Messinstrumentes zu prüfen, werden verschiedene Prüfmethoden verwendet.<sup>149</sup> Die sogenannte Retest-Methode und Paralleltest-Methode stellen z.B. solche Prüfmethoden dar. Bei der Retest-Methode wird derselbe Test denselben Testpersonen innerhalb eines bestimmten Zeitabstandes zweimal vorgelegt, wobei letztendlich die verschiedenen Testergebnisse miteinander verglichen werden. Die Retest-Reliabilität bezeichnet die Korrelation beider Testergebnisse und gibt Auskunft über Fehlereinflüsse und tatsächliche Merkmalsunterschiede, welche zur Merkmalsvarianz der beiden Messreihen führen.<sup>150</sup> Bei der Paralleltest-Methode werden ebenfalls die Ergebnisse zweier Tests miteinander verglichen, jedoch werden hier die sogenannten Paralleltest direkt hintereinander bearbeitet, welche beide dasselbe Konstrukt operationalisieren. Sowohl Retest-Methoden als auch Paralleltestmethoden sind mit einem hohen untersuchungstechnischen Aufwand verbunden, da ein Test mehrmals durchgeführt wird bzw. zwei parallele Tests entwickelt werden müssen.<sup>151</sup> Die Testhalbierungsmethode oder auch Split-Half-Methode<sup>152</sup> kann als Sonderform der Paralleltestmethode bezeichnet werden, wobei

---

<sup>144</sup> Vgl. Van Voorhis/Morgan (2007): 48.

<sup>145</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 299f.

<sup>146</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Weiber (2015): 143, Döring/Bortz (2016): 299f.

<sup>147</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Weiber (2015): 142f.

<sup>148</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Weiber (2015): 142, Döring/Bortz (2016): 95.

<sup>149</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Weiber (2015): 142.

<sup>150</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 465f.

<sup>151</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 465f.

<sup>152</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Weiber (2015): 142.



nicht zwei Paralleltests, sondern zwei Testhälften, die dasselbe Konstrukt operationalisieren, miteinander verglichen werden und somit ein geringerer untersuchungstechnischer Aufwand entsteht.<sup>153</sup> Da unterschiedliche Methoden existieren, um den Test zu halbieren, kann je nach Halbierungsmethode die Bestimmung der Reliabilität anders ausfallen.<sup>154</sup> Eine Methode, die eine verlässlichere Bestimmung der Reliabilität gewährleistet, stellt die Analyse auf die interne Konsistenz eines Tests dar, wobei ein Test nicht nur in zwei Hälften, sondern in so viele kleine Teile zerlegt wird, wie er vergleichbare Items aufweist.<sup>155</sup> Die interne Konsistenz bezeichnet also die Korrelation der Items und gibt Auskunft über die tatsächliche Varianz des Tests.<sup>156</sup> Cronbachs Alpha-Koeffizient stellt das bekannteste Reliabilitätsmaß dar, welches die interne Konsistenz einer Item-Skala beschreibt.<sup>157</sup> Sein Wert kann zwischen null und eins liegen und steigt, je mehr Items die Skala enthält und je höher die Item-Korrelation ausfällt.<sup>158</sup> In der Literatur wird ein Mindestwert von 0,7 als Voraussetzung für eine akzeptable Reliabilität angegeben.<sup>159</sup> Auch in dieser Bachelorarbeit wird dieser Wert als Maßstab verwendet.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, gilt es außerdem zu prüfen, ob sich die Kündigungsabsicht zu einem nennenswerten Anteil durch das P-S Fit erklären lässt. Bei einer Regressionsanalyse werden die Beobachtungswerte in ein Koordinatensystem übertragen, wobei eine Gerade durch die Punktwolke gezogen wird, wenn die Punktwolke auf einen linearen Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen hinweist.<sup>160</sup> Die sogenannte Regressionsgerade soll den empirischen Zusammenhang möglichst genau erfassen und wird so gewählt, dass die Beobachtungspunkte insgesamt am geringsten von ihr abweichen.<sup>161</sup> In der Regressionsanalyse verwendet man als Gütemaß den Determinationskoeffizienten  $R^2$ .<sup>162</sup> Er bestimmt, wie gut die Variationen der Beobachtungen durch die Regressionsgerade erklärt werden können.<sup>163</sup> Er kann einen Wert zwi-

---

<sup>153</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 467.

<sup>154</sup> Vgl. Albers (2009): 488, Döring/Bortz (2016): 467.

<sup>155</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 467.

<sup>156</sup> Vgl. Albers (2009): 489, Döring/Bortz (2016): 468.

<sup>157</sup> Vgl. Albers (2009): 489, Döring/Bortz (2016): 468.

<sup>158</sup> Vgl. Albers (2009): 489, Döring/Bortz (2016): 468.

<sup>159</sup> Vgl. Nunnally (1978): 245, Albers (2009): 489.

<sup>160</sup> Vgl. Assenmacher (2010): 186.

<sup>161</sup> Vgl. Assenmacher (2010): 186f.

<sup>162</sup> Vgl. Albers (2009): 114, Assenmacher (2010): 192.

<sup>163</sup> Vgl. Albers (2009): 114, Assenmacher (2010): 192.

schen 0 und 1 annehmen, wobei der Determinationskoeffizient den Wert 1 annimmt, wenn alle Beobachtungen auf der Regressionsgerade liegen.<sup>164</sup> Je mehr Ausreißer der Beobachtungswerte vorhanden sind, desto kleiner wird der Wert von  $R^2$ . Bei einer relativen Gewichtsanalyse wird das  $R^2$  in verschiedene Gewichte zerlegt, welche den relativen Beitrag der jeweiligen unabhängigen Variablen repräsentieren.<sup>165</sup> Die Summe aller relativen Gewichte ergibt demnach den gesamten Wert des Determinationskoeffizienten.<sup>166</sup> In der Literatur wird kein bestimmter erstrebenswerter Mindestwert des Determinationskoeffizienten angegeben, da dieser je nach Disziplin anders ausfallen kann.<sup>167</sup> In Forschungsfeldern wie den Naturwissenschaften gilt es einen höheren Wert anzustreben als in der Psychologie, in der häufig mit latenten Variablen gearbeitet wird und ein  $R^2$  ab 0,3 als akzeptabel gilt.<sup>168</sup> Da auch auf die Kündigungsabsicht mehrere nicht messbare Einflüsse einwirken, wird sich im Folgenden an diesem Wert orientiert.

Des Weiteren beruht das lineare Regressionsmodell auf der Annahme, dass die unabhängigen Variablen nicht linear voneinander abhängen.<sup>169</sup> Tritt dieser Fall dennoch ein, spricht man von Multikollinearität.<sup>170</sup> Es wird zwischen einer partiellen Multikollinearität und einer perfekten Multikollinearität unterschieden, wobei die unabhängigen Variablen komplett bzw. nur teilweise miteinander korrelieren.<sup>171</sup>

Als Maß für den linearen Zusammenhang zweier unabhängiger Variablen wird häufig der Korrelationskoeffizient  $r$  nach Bravais-Pearson verwendet.<sup>172</sup> Er kann einen Wert zwischen -1 und 1 annehmen, wobei bei einem Wert von null keine Korrelation besteht und ein Wert nahe  $|1|$  auf eine hohe Multikollinearität hinweist.<sup>173</sup> In multivariaten Regressionsanalysen werden jedoch häufig zusätzliche Maße herangezogen, um das Bestehen einer Multikollinearität zu überprüfen.<sup>174</sup> Dafür müssen zusätzliche Schritte getätigt werden, wie die Durchführung einer Hilfsregression zwischen jeder unabhängigen Variable und den

---

<sup>164</sup> Vgl. Assenmacher (2010): 193.

<sup>165</sup> Vgl. Tonidandel/LeBreton (2015): 207.

<sup>166</sup> Vgl. Tonidandel/LeBreton (2015): 214.

<sup>167</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 54.

<sup>168</sup> Vgl. Hermann/Huber/Kressmann (2006): 61, Albers (2009): 114.

<sup>169</sup> Vgl. Wang (1996): 23, Backhaus et al. (2003): 88.

<sup>170</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003): 88, Albers (2009): 221.

<sup>171</sup> Vgl. Albers (2009): 222.

<sup>172</sup> Vgl. Moosmüller (2004): 22, Albers (2009): 224.

<sup>173</sup> Vgl. Moosmüller (2004): 22, Backhaus et al. (2003): 89.

<sup>174</sup> Vgl. Albers (2009): 224.

restlichen unabhängigen Variablen.<sup>175</sup> Zieht man den daraus resultierenden Determinationskoeffizienten  $R^2$  von eins ab, erhält man den sogenannten Toleranzwert, welcher desto stärker auf Multikollinearität hindeutet, je kleiner er ist.<sup>176</sup> Für die Bestimmung der Multikollinearität kann außerdem der Variance-Inflation-Factor herangezogen werden, welcher den Kehrwert des Toleranzwertes darstellt.<sup>177</sup> Aufgrund des Fehlens einer solchen Hilfsregression in den vorliegenden Studien, kann das Bestehen der Multikollinearität in dieser Analyse nur anhand des Korrelationskoeffizienten  $r$  nach Bravais-Pearson beurteilt werden. In der Praxis stellen die Fälle der perfekten Multikollinearität und der totalen Unabhängigkeit äußerste Ausnahmen dar.<sup>178</sup> Partielle Multikollinearität tritt in der Praxis wiederum häufiger auf, was bis zu einem gewissen Grad nicht zwingend störend ist.<sup>179</sup> In der Literatur gelten Werte unter  $|0,2|$  als schwache Korrelation und bis  $|0,5|$  als mittlere Korrelation.<sup>180</sup> Der Faustregel in der Literatur zufolge führen Werte ab  $|0,8|$  zu ernsthaften Problemen der Multikollinearität.<sup>181</sup> In dieser Bachelorarbeit wird sich ebenfalls an diesen Werten orientiert. Folgen starker Multikollinearität sind, dass sich erlangte Informationen über die Varianz der abhängigen Variable durch keine der unabhängigen Variablen eindeutig erklärt werden können. Außerdem kann der Standardfehler der Regression verringert werden, wodurch der Determinationskoeffizient des Regressionsmodells fälschlicherweise signifikant ausfällt.<sup>182</sup> Aus diesem Grund gilt es, die ausgewählten Studien neben der externen Validität, der Reliabilität und der Varianzaufklärung auf die Multikollinearität ihrer unabhängigen Variablen zu untersuchen.

---

<sup>175</sup> Vgl. Albers (2009): 224.

<sup>176</sup> Vgl. Albers (2009): 224.

<sup>177</sup> Vgl. Albers (2009): 225

<sup>178</sup> Vgl. Albers (2009): 222.

<sup>179</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003): 88.

<sup>180</sup> Vgl. Häder (2015): 432f.

<sup>181</sup> Vgl. Judge et al. (1982): 620, Steffen (1994): 11f.

<sup>182</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003): 89, Albers (2009): 222.

## 3.4 Anwendung der Analysekrterien

### 3.4.1 Externe Validität

Bei allen drei der für diese Analyse ausgewählten Studien handelt es sich um Feldstudien, wobei Fragebögen an die Mitarbeiter und Vorgesetzten direkt im Unternehmen verteilt werden.<sup>183</sup> Dadurch ist also das Vorhandensein ihres natürlichen Umfeldes gegeben und eine Voraussetzung für die externe Validität erfüllt.

Bei Studie drei handelt es sich um eine Querschnittsstudie,<sup>184</sup> wodurch Veränderungen der Variablen nicht betrachtet werden können und das Ergebnis, dass ein Zusammenhang zwischen dem P-S Fit und der Kündigungsabsicht existiert, schwieriger verallgemeinert werden kann. In den anderen zwei Studien werden zwei Messzeitpunkte gewählt. In Studie zwei werden zunächst die Mitarbeiter bezüglich ihrer Wahrnehmung verschiedener P-E Fit Dimensionen befragt und eine Woche später bezüglich verschiedener Arbeitseinstellungen wie der Kündigungsabsicht.<sup>185</sup> Dadurch soll verhindert werden, dass die Befragten die Variablen miteinander in Verbindung bringen und deshalb anders antworten.<sup>186</sup> In Studie eins werden zum ersten Messzeitpunkt die Mitarbeiter bezüglich des LMX und des SSG befragt und drei Monate später bezüglich des P-S Fit und der Kündigungsabsicht.<sup>187</sup> Hierbei werden zwar die beiden interessanten Variablen gleichzeitig bewertet, dennoch wird somit eine Verbindung des P-S Fit mit den beiden Führungsstilen ausgeschlossen.<sup>188</sup> Demzufolge tragen die in diesen Studien durchgeführten zwei Messzeitpunkte zur Verringerung der Methodenverzerrung bei, allerdings können auch hier keine Rückschlüsse auf die Veränderung der Variablen oder auf die tatsächliche Kündigung geschlossen werden.

Bei keiner der drei Studien erfolgt die Auswahl der Stichproben nach der probabilistischen Methode, da für die Stichprobenziehung kein Auswahlrahmen verwendet wird. Außerdem werden die Objekte der Stichprobe nicht anhand bestimmter Merkmale systematisch ausgewählt und keine Personen über das soziale Netzwerk ande-

---

<sup>183</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3, Chuang/Shen/Judge (2016): 77, Zhang/Lam/Deng (2017): 1014.

<sup>184</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3.

<sup>185</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 77.

<sup>186</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 77.

<sup>187</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1013.

<sup>188</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1013.

rer Mitglieder rekrutiert. Aufgrund dessen können die nicht-probabilistische Quotenstichprobe und das Schneeballverfahren ebenfalls ausgeschlossen werden. In den vorliegenden Studien werden die teilnehmenden Unternehmen und deren Personal willkürlich ausgewählt, weshalb es sich dabei um nicht-probabilistische Gelegenheitsstichproben handelt.<sup>189</sup> Somit beanspruchen diese Stichproben weniger globale Repräsentativität, als wenn sie nach einem probabilistischen Verfahren ausgewählt worden wären. In den vorliegenden Studien wäre der forschungsökonomische Aufwand jedoch zu groß, als dass alle Mitarbeiter und Vorgesetzten bzw. alle Organisationen oder Abteilungen eines ostasiatischen Landes für einen Auswahlrahmen erfasst werden könnten. Da es sich hierbei außerdem um keine populationsbeschreibende Untersuchung wie in der Meinungs- und Wahlforschung handelt, ist die Ziehung einer probabilistischen Stichprobe inhaltlich nicht sinnvoll und die Aufbringung solch kosten- und energiezehrender Bemühungen nicht zwingend erforderlich.<sup>190</sup>

In Studie drei werden 591 Fragebögen an taiwanesischen Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten verteilt, wovon 568 ausgefüllt und zurückgegeben werden. Die Vorgesetzten werden ebenfalls befragt, da in dieser Studie auch andere Einstellungen und Verhalten als die Kündigungsabsicht untersucht werden, welche jedoch in dieser Bachelorarbeit nicht betrachtet werden. Nach der Auswertung wurden Daten von 360 Mitarbeiter-Vorgesetzter Paaren als verwendbar sichergestellt. Da diese Studie vier unabhängige Variablen umfasst und die Stichprobe somit mindestens 40 Fälle umfassen sollte, wird das Kriterium für eine repräsentative Stichprobe erfüllt. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter beträgt 32,86 Jahre von denen 36,7 % der Mitarbeiter des männlichen Geschlechts sind. Das Durchschnittsalter der Vorgesetzten beträgt wiederum 42,67 Jahre und 57,9 % der Vorgesetzten sind männlich. Im Durchschnitt arbeiten ein Mitarbeiter und sein Vorgesetzter seit 29 Monaten in diesem Verhältnis zusammen.<sup>191</sup>

Studie zwei wird ebenfalls in Taiwan durchgeführt, wobei 385 Fragebögen an Mitarbeiter und 72 Fragebögen an ihre direkten Vorgesetzten verteilt werden. Es nehmen 89 % der Mitarbeiter (343) und 93 % der Vorgesetzten (67) letztendlich an der

---

<sup>189</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3, Chuang/Shen/Judge (2016): 77f., Zhang/Lam/Deng (2017): 1013f.

<sup>190</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016): 310.

<sup>191</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3.

Umfrage teil. In dieser Studie wurden nach der Auswertung Daten von 328 Mitarbeiter-Vorgesetzter Paaren als verwendbar identifiziert. Auch in dieser Studie liegt der Stichprobenumfang über der nach Van Voorhis und Morgan als repräsentativ geltende Grenze, da diese Studie vier unabhängige Variablen mit einschließt. Bezüglich der demographischen Merkmale sind 37 % der Mitarbeiter männlich und durchschnittlich 30,97 Jahre alt, während 40 % der Vorgesetzten männlich sind und durchschnittlich 38,45 Jahre alt sind. Im Durchschnitt arbeiten die Mitarbeiter seit 55,5 Monaten und ihre Vorgesetzten seit 104,6 Monaten in dem entsprechenden Unternehmen.<sup>192</sup>

Studie eins umfasst den kleinsten Stichprobenumfang: 267 Mitarbeiter-Vorgesetzter Paare von 17 verschiedenen Unternehmen aus China.<sup>193</sup> Dennoch liegt er mit vier unabhängigen Variablen ebenfalls weit über der Mindestgrenze von 40. Von den 267 Mitarbeiter-Vorgesetzter Paaren sind 54 % der Mitarbeiter männlich und durchschnittlich 27,1 Jahre alt, während 61 % der Vorgesetzten männlich sind und im Durchschnitt 30,00 Jahre alt sind. Die Mitarbeiter sind im Durchschnitt seit 30 Monaten in dem entsprechenden Unternehmen angestellt und die Vorgesetzten arbeiten durchschnittlich seit fast 48 Monaten in diesem Unternehmen.<sup>194</sup>

### **3.4.2 Reliabilität**

Studie zwei wurde anlässlich der Entwicklung der in Kapitel 2.3 erläuterten multidimensionalen PPEFS durchgeführt und verwendet demzufolge die PPSFS, um das wahrgenommene P-S Fit zu messen; ebenso Studie drei, die teilweise von denselben Autoren durchgeführt wurde. Cronbachs Alpha für diese Item-Skala liegt bei 0,9 und weist demnach eine hervorragende Reliabilität auf, da es weit über der Mindestgrenze von 0,7 liegt. Auch für die Messung der Kündigungsabsicht werden in diesen beiden Studien die gleiche Item-Skala verwendet: Die drei-Item-Skala von Lauver und Kristof Brown, wobei Cronbachs Alpha bei 0,83 liegt und somit ebenfalls von ausgezeichneter Reliabilität zeugt.<sup>195</sup>

Studie eins verwendet sowohl für die Messung des P-S Fit als auch für die Kündigungsabsicht andere Skalen. Für das P-S Fit wird die fünf-Item-Skala von Huang

---

<sup>192</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 77f.

<sup>193</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1013.

<sup>194</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1014.

<sup>195</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 3, Chuang/Shen/Judge (2016): 81.

und Iun verwendet<sup>196</sup>, welche sich aus entwickelten Items von Turban und Jones und Liden, Wayne und Stilwell zusammensetzt.<sup>197</sup> Dafür liegt Cronbachs Alpha bei 0,86 und weist somit ebenfalls hervorragende Reliabilität auf. In dieser Studie wird außerdem die Item-Skala von Farh et al. verwendet, um die Kündigungsabsicht zu messen, wobei Cronbachs Alpha bei 0,77 und somit noch im akzeptablen Bereich liegt.<sup>198</sup>

### 3.4.3 Varianzaufklärung

Bei der Prüfung, ob sich das P-S Fit als Prädiktor gut eignet, um die Kündigungsabsicht zu erklären, wird jedoch festgestellt, dass nicht alle der drei ausgewählten Studien bei der Regressionsanalyse den Mindestwert des Determinationskoeffizienten  $R^2$  von 0,3 erreichen. In Studie eins wird eine relative Gewichtsanalyse angewendet, wobei ein  $R^2$  von insgesamt 0,17 vorliegt. Der relative Beitrag des P-S Fit zur Kündigungsabsicht liegt bei 0,01.<sup>199</sup> In Studie zwei wird ebenfalls eine relative Gewichtsanalyse angewendet, wobei der gesamte Wert des  $R^2$  bei 0,2 liegt und das relative Gewicht des P-S Fit auf einen Wert von 0,04 kommt.<sup>200</sup> Demzufolge liegen in beiden Modellen viele Beobachtungswerte (weit) außerhalb der Regressionsgeraden, welche den linearen Zusammenhang zwischen dem P-S Fit und der Kündigungsabsicht darstellt. Dies bekräftigt also das Ergebnis dieser beiden Studien, da beide die Hypothese widerlegen, dass ein linearer Zusammenhang zwischen dem P-S Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern besteht.

In Studie drei werden mehrere Regressionsanalysen durchgeführt. Zunächst wird das Vorhandensein eines Moderatoreffektes des P-O Fit auf den Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht untersucht. Eine Bedingung für das Vorliegen eines Moderatoreffektes stellt die Veränderung des Determinationskoeffizienten  $R^2$  dar.<sup>201</sup> In der moderierten Regressionsanalyse muss das  $R^2$  einen höheren Wert annehmen als in der vorherigen Regressionsanalyse, in der die Interaktion der unabhängigen Variablen mit der Moderatorvariablen noch nicht berücksichtigt wird.<sup>202</sup> In der zugrundeliegenden Studie liegt eine solche Veränderung vor, da das  $R^2$  um

---

<sup>196</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1015.

<sup>197</sup> Vgl. Huang/Iun (2006): 1130f.

<sup>198</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1015f.

<sup>199</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1020.

<sup>200</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 87.

<sup>201</sup> Vgl. Mansfeld (2011): 179f.

<sup>202</sup> Vgl. Mansfeld (2011):

ein signifikantes Delta von 0,02 ( $p < 0,05$ ) steigt und somit in der moderierten Regressionsanalyse auf einen Wert von insgesamt 0,32 kommt.<sup>203</sup> Mit diesem Wert liegt es über dem Mindestwert von 0,3 und bestätigt somit das Vorliegen eines Moderatoreffektes des P-O Fit auf den Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht. Neben der Überprüfung des Moderatoreffektes werden Mediatoreffekte untersucht, wozu die Durchführung mehrerer Schritte gehört und die Zusammenhänge verschiedener Variablen untersucht werden müssen.<sup>204</sup> Zunächst wird das Vorliegen eines Mediatoreffektes des P-S Fit auf den Einfluss des LMX auf die Kündigungsabsicht überprüft. Die erste Voraussetzung für einen Mediatoreffekt, das Bestehen eines Zusammenhangs zwischen der Prädiktorvariable (hier: LMX) und der Mediatorvariable (hier: P-S Fit) wird laut der Korrelationsmatrix<sup>205</sup> erfüllt ( $r = 0,51$ ). Anschließend wird das LMX als unabhängige Variable und die Kündigungsabsicht als abhängige Variable in die Regression eingefügt, wobei man auf ein  $R^2$  von 0,14 kommt. Anschließend wird das P-S Fit dieser Regression als weitere unabhängige Variable hinzugefügt, um zu testen, ob sich das  $R^2$  durch die Hinzunahme der Mediatorvariable erhöht. Hierbei ergibt sich ein Determinationskoeffizienten von 0,23. Da das  $R^2$  in der Regression ohne die Mediatorvariable größer als null ist und durch deren Hinzunahme ansteigt, geht die Studie von einem partiellen Mediatoreffekt aus. Allerdings liegt der Determinationskoeffizient trotz des Anstiegs unter 0,3, weshalb die Erklärungskraft schwindet und keine nennenswerte lineare Zusammenhänge bestehen.

Anschließend werden die gleichen Schritte für die Überprüfung des Vorhandenseins eines Mediatoreffektes des P-S Fit auf den Einfluss des SSG auf die Kündigungsabsicht durchgeführt. Auch diesmal kann ein linearer Zusammenhang zwischen der Prädiktorvariable (hier: SSG) und der Mediatorvariable (hier: P-S Fit) in der Korrelationsmatrix erkannt werden ( $r = 0,14$ ). Im nächsten Schritt (ohne P-S Fit in der Regression) kommt man auf einen Determinationskoeffizienten von 0,06, welcher sehr nah bei null liegt und deshalb später in der Studie von einem totalen Mediatoreffekt gesprochen wird. Nach der Hinzunahme des P-S Fit in die Regression steigt der Determinationskoeffizient auf 0,22 an. Da auch dieses Mal das  $R^2$

---

<sup>203</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 6.

<sup>204</sup> Vgl. Baron/Kenny (1986): 1176f.

<sup>205</sup> Die Korrelationsmatrix ist im Anhang aufgeführt (siehe Anhang, Anhang 1, S. 30), da diese nicht in der Studie aufgeführt wird und nach der Kontaktaufnahme mit den Autoren separat übermittelt wurde.



die erstrebenswerte Grenze von 0,3 nicht erreicht, wird der von der Studie vorhergesagte totale Mediatoreffekt des P-S Fit auf den Einfluss des SSG auf die Kündigungsabsicht widerlegt.<sup>206</sup>

#### **3.4.4 Multikollinearität**

In keiner der drei Studien besteht eine solch starke Korrelation zwischen zwei unabhängigen Variablen, dass der Korrelationskoeffizient die problematische Grenze von  $|0,8|$  übersteigt. Demnach können die erlangten Informationen über die Kündigungsabsicht auf das P-S Fit zurückgeführt werden und es werden keine falschen Prädiktoren als signifikante Einflussgrößen wahrgenommen. Dennoch fallen unterschiedlich starke Korrelationen der unabhängigen Variablen in den Studien auf. Die stärkste Korrelation findet sich in Studie eins wieder, die zwischen dem SSG und dem P-S Fit stattfindet und auf einen Korrelationskoeffizienten von 0,67 kommt.<sup>207</sup> Da dieser Wert über 0,5 liegt, besteht hier ein starker, jedoch kein problematischer, linearer Zusammenhang. In Studie drei stellt der Zusammenhang zwischen dem P-S Fit und dem SSG mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,14 wiederum den schwächsten dar. Die Korrelationen zwischen dem P-S Fit und dem LMX fallen in diesen beiden Studien sehr ähnlich stark aus, denn sie liegen in Studie eins bei 0,57 und in Studie drei bei 0,51. In Studie zwei, in der die Autoren als unabhängige Variablen nicht die Führungsstile, sondern die anderen Fit-Dimensionen gewählt haben, korreliert das P-S Fit am stärksten mit dem P-O Fit ( $r = 0,6$ ), gefolgt von dem P-G Fit ( $r = 0,56$ ) und dem P-J Fit ( $r = 0,32$ ).<sup>208</sup>

### **3.5 Ergebnisdiskussion**

Studie drei ist die einzige, die zu dem Ergebnis kommt, dass sich die Kündigungsabsicht zu einem nennenswerten Anteil durch das P-S Fit erklären lassen kann. Dieser Einfluss wird in dieser Studie zunächst anhand von Mediatoreffekten aufgezeigt, welche jedoch im Zuge der durchgeführten Analyse aufgrund von mangelnder Varianzaufklärung widerlegt werden. Außerdem wird in dieser Studie das Bestehen dieses Einflusses anhand eines Moderatoreffektes mit dem P-O Fit als Moderatorvariable dargestellt, was aufgrund von ausreichender Varianzaufklärung im

---

<sup>206</sup> Vgl. Chuang/Shen (2008): 4-6.

<sup>207</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1018.

<sup>208</sup> Vgl. Chuang/Shen/Judge (2016): 81.

Zuge dieser Analyse bestätigt wird. Zudem wurden in dieser Analyse die Ergebnisse der beiden anderen Studien bestätigt, dass kein Zusammenhang zwischen dem P-S Fit und der Kündigungsabsicht besteht, da der Determinationskoeffizient ebenfalls auf keine Beziehung zwischen diesen beiden Variablen hindeutet.

Bezüglich der externen Validität erfüllen die drei empirischen Studien nahezu alle Voraussetzungen bis auf die Durchführung mehrerer Messzeitpunkte. Gerade dieses Kriterium stellt bei der Messung von latenten Variablen wie der Kündigungsabsicht ein sehr wichtiges dar, wodurch durch dessen Nichterfüllung eventuelle Variablenveränderungen nicht aufgezeigt werden können. Jedoch stellt dies keinen Grund dar, die Ergebnisse als nicht valide anzusehen, da für die Entwicklung der Kündigungsabsicht schon viel über die Kündigung nachgedacht wurde und auch schon nach Alternativen gesucht wurde. Somit ist die Kündigungsabsicht dem konkreten Handeln sehr nah und nicht gänzlich inkonstant. Des Weiteren erfüllen die in den Studien verwendeten Messinstrumente alle Anforderungen, um als reliabel zu gelten. Dadurch wird sichergestellt, dass sich auf die Messwerte des, wenn auch nur einen, Messzeitpunktes verlassen werden kann. Zudem gilt es diesbezüglich anzumerken, dass, obwohl Studie zwei und Studie drei von denselben Autoren durchgeführt wurden und dieselben Messinstrumente für die Operationalisierung der Variablen verwendet wurden, diese beiden Studien auf unterschiedliche Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs des P-S Fit mit der Kündigungsabsicht kommen. Dies bestätigt, dass keine Tendenz des Messinstrumentes besteht. Des Weiteren können die über die Kündigungsabsicht gewonnenen Informationen auf das P-S Fit zurückgeführt werden, da in der Analyse das Bestehen von Multikollinearität widerlegt wurde. Jedoch bestehen auffällige Unterschiede zwischen den Korrelationen. Dass in Studie eins eine bedeutend höhere Korrelation zwischen dem P-S Fit und dem SSG besteht als in Studie drei könnte damit zusammenhängen, dass Studie eins in China und Studie drei in Taiwan durchgeführt wurde. Denn dort werden unterschiedliche Politiken und Kulturen praktiziert, wobei China noch kommunistisch und hierarchisch orientiert ist. Außerdem gehört das Konzept des SSG, dass Effektivität durch persönliche Beziehungen erlangt werden kann, schon lange zu den festverankerten Werten und Tugenden in China.<sup>209</sup> Taiwan orientiert sich mit einem demokratischen System hingegen schon länger an den westlichen Werten.

---

<sup>209</sup> Vgl. Wong/Slater (2002): 339f.

Durch verschiedene Wertvorstellungen könnte demnach auch der Zusammenhang mit der Wahrnehmung über das P-S Fit unterschiedlich ausfallen.

Aus dieser Analyse lässt sich studienübergreifend das Ergebnis generieren, dass das P-S Fit alleine keinen Einfluss auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern hat. Demnach entwickelt ein Mitarbeiter nicht eher eine Absicht zu kündigen, wenn er und sein Vorgesetzter komplett unterschiedliche Eigenschaften teilen, wie wenn sie sich ähneln. Dieses Ergebnis widerspricht dem letzten Glied von Schneiders Attraction-Selection-Attrition Framework, dass Mitarbeiter sich zurückziehen, wenn sie sich von ihrem Umfeld unterscheiden, welches hier vom Vorgesetzten dargestellt wird. Außerdem lässt sich das Ergebnis ableiten, dass sich der Effekt des P-S Fit in Kombination mit dem P-O Fit auf die Kündigungsabsicht verstärkt. Wenn also ein Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten unterschiedliche Eigenschaften teilt und sich zusätzlich die Eigenschaften des Mitarbeiters und die des Unternehmens unterscheiden, steigt die Kündigungsabsicht des Mitarbeiters. Diese Erkenntnis stimmt mit der multidimensionalen P-E Fit-Theorie von Jansen und Kristof-Brown über ein, wonach mehrere Fit-Dimensionen gleichzeitig auf Arbeitseinstellungen einwirken. Zudem bestätigt das ihre Annahme, dass das P-O Fit vor allem für langfristige Anstellungsverhältnisse von Bedeutung ist. Allerdings gilt es hierbei zu beachten, dass das Bestehen eines Moderatoreffektes nur in einer der drei Studien nachgewiesen wird. In einer weiteren Studie, die aufgrund ihres Analyseinstrumentes von dieser Studie ausgeschlossen wurde, wird ein Moderatoreffekt des P-S Fit auf den Effekt der betrieblichen Identifikation auf die Kündigungsabsicht festgestellt.<sup>210</sup> Demzufolge sinkt die Kündigungsabsicht eines Mitarbeiters nicht allein durch die Identifikation mit seinem Unternehmen, sondern in Kombination mit einer guten Passung mit seinem Vorgesetzten.<sup>211</sup> Dies könnte damit zusammenhängen, dass der Vorgesetzte für viele Mitarbeiter als Repräsentant der betrieblichen Eigenschaften steht und diese auf interpersoneller Ebene besser vermitteln kann. Dies kann ein weiterer Grund dafür sein, warum die Mitarbeiterführung nach der Theorie des LMX zu anderen Ergebnissen führt als nach der Theorie des SSG, da der Vorgesetzte im Falle des SSG seine privaten und persönlichen Eigenschaften

---

<sup>210</sup> Vgl. Zhang et al. (2015): 1663.

<sup>211</sup> Vgl. Zhang et al. (2015): 1663.

repräsentiert, während er beim LMX in erster Linie stellvertretend für die betrieblichen Eigenschaften steht.<sup>212</sup>

Mit den aus der Analyse gewonnenen Ergebnissen kann die Forschungsfrage also nicht mit einer einfachen Zustimmung oder Ablehnung beantwortet werden, sondern vielmehr damit, dass das P-S Fit nicht alleine, jedoch in Kombination mit dem P-O Fit die Kündigungsabsicht beeinflusst.

### **3.6 Limitationen**

Die für die Analyse ausgewählten Studien beziehen sich nur auf zwei Länder des ostasiatischen Gebiets, wozu jedoch insgesamt fünf Länder gehören. Außerdem werden in den Ländern innerhalb Ostasiens sehr unterschiedliche Staatsformen realisiert, die sehr hierarchisch und kommunistisch oder auch demokratisch geprägt sind. Dies kann dazu führen, dass zwischen den Ländern Unterschiede in der Mitarbeiterpolitik und somit in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bestehen; was auch anhand der unterschiedlichen Führungstheorien LMX und SSG deutlich wird. Diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen können sich auch in der Wahrnehmung über das P-S Fit niederschlagen.

Zudem werden der multidimensionalen P-E Fit-Theorie von Jansen und Kristof-Brown zufolge die jeweiligen Umweltdimensionen von Mitarbeitern unterschiedlich gewichtet. Da auch kulturelle Aspekte darauf Einfluss haben können, besteht demnach eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass über Landesgrenzen hinweg große Unterschiede zwischen der Gewichtung der Umweltdimensionen aufzufinden sind. Nur in einer taiwanesischen Studie wurde der Einfluss des P-S Fit im Zusammenhang mit dem P-O Fit auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern untersucht; in den anderen dieser Analyse zugrunde liegenden Studien wurde diese Betrachtung außer Acht gelassen. Deshalb ist es möglich, dass in anderen Ländern Ostasiens als Taiwan kein Moderatoreffekt des P-O Fit auf den Effekt des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht besteht oder dass das P-S Fit im Zusammenhang mit einer anderen Umweltdimension einen viel stärkeren Einfluss aufweist. Deshalb lassen sich die gewonnenen Analyseergebnisse nur teilweise auf Ostasien übertragen.

---

<sup>212</sup> Vgl. Zhang/Lam/Deng (2017): 1023.

Darüber hinaus gilt es anzumerken, dass beide taiwanesischen Studien größtenteils vom gleichen Autorenteam durchgeführt wurden. Dadurch besteht das Risiko immer zu bestimmten Ergebnissen oder Schlussfolgerungen zu neigen. Diese Gefahr kann durch ein anderes Autorenteam und somit durch einen anderen Blickwinkel reduziert werden. Außerdem wurde in dieser Bachelorarbeit das P-S Fit als die Gesamtübereinstimmung der Eigenschaften des Vorgesetzten und des Mitarbeiters betrachtet. Dadurch sind die gewonnenen Ergebnisse sehr global gehalten, welche durch eine Betrachtung bestimmter Eigenschaften wie der Persönlichkeit, Werte oder Ziele spezifischer ausfallen würden. Zudem könnte es sein, dass die Einschränkung bei der Wahl empirischer Studien auf Studien mit einer Regressionsanalyse die Ergebnisse beeinflusst hat. Obwohl anhand des gleichen Gütemaßes die Studien besser miteinander verglichen werden können, wurden somit mögliche Ergebnisse anderer Analyseverfahren außer Acht gelassen.

## 4 Fazit und Ausblick

Das P-E Fit-Modell umfasst eine Forschungstradition von über hundert Jahren, wobei überwiegend der Einfluss einzelner P-E Fit-Dimensionen auf bestimmte Arbeitseinstellungen und -verhalten untersucht wurde. Ein bisher vernachlässigter Variablenzusammenhang stellt die Beziehung zwischen dem P-S Fit und der Kündigungsabsicht von Mitarbeitern dar. Aus diesem Grund wurde dieser Bachelorarbeit die Forschungsfrage zugrunde gelegt, ob das P-S Fit die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern beeinflusst. Hierbei wurde sich ausschließlich auf ostasiatische Mitarbeiter bezogen, da bis dato noch keine systematische Analyse bezüglich des P-E Fit in Ostasien veröffentlicht wurde, wohingegen in anderen Kulturen wie den USA bereits eine umfangreiche Metaanalyse existiert. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurden zunächst begriffliche und konzeptionelle Grundlagen geklärt, um ein einheitliches Begriffsverständnis sicher zu stellen. Anschließend wurden anhand einer bestimmten Recherche- und Auswahlstrategie drei empirische Studien identifiziert, welche den Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern in Ostasien untersuchen. Diese Studien wurden folglich einer Analyse unterzogen, wobei sie anhand ihrer externen Validität, der Reliabilität ihrer Messmethoden, der Varianzaufklärung und zuletzt bezüglich der Multikollinearität untersucht wurden. Anhand dieser Analyse konnte studienübergreifend das Ergebnis generiert werden, dass das P-S Fit alleine keinen Einfluss auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern hat, sondern nur in Kombination mit dem P-O Fit. Aufgrund dieser Ergebnisse wird die Multidimensionalität und Komplexität des P-E Fit-Modells deutlich, weshalb sich die Forschungsfrage nicht vollständig beantworten lässt. Aus diesem Ergebnis wird deutlich, dass der alleinige Einfluss des P-S Fit auf die Kündigungsabsicht widerlegt werden kann. Allerdings sollte in Zukunft noch mehr bezüglich des Einflusses des P-S Fit in Kombination mit dem P-O Fit geforscht werden, um zu überprüfen, ob das Bestehen des Moderatoreffektes mit dem P-O Fit als Moderatorvariable auch durch weitere Studien bestätigt werden kann. Außerdem sollte der Einfluss des P-S Fit auch in Kombination mit anderen Fit-Dimensionen als dem P-O Fit untersucht werden. Zudem wären zukünftige Untersuchungen mit mehreren Messzeitpunkten sinnvoll, um zusätzlich die Veränderung der Kündigungsabsicht und das eventuelle Eintreten einer tatsächlichen Kündigung festzustellen.

Darüber hinaus könnte das P-S Fit in zukünftiger Forschung anhand der Übereinstimmung bestimmter Eigenschaften wie der Persönlichkeit, Werten oder Zielen gemessen werden, um zu überprüfen, ob sich eine unterschiedliche Betrachtung des P-S Fit anders auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitern auswirkt.

## Anhang

Anhang 1: Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Variablen in der Studie „Leader-Member Relationship: The Mediation and Moderation Effects of Person-Environment Fit in a Chinese Culture“ von Chuang und Shen

Variables	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sex	337	.40	.49											
2. Education	344	2.86	.84	.10										
3. Tenure	337	3.39	2.28	-.10	-.13*									
4. Cowork Time	331	29.23	39.51	-.04	-.16**	.51								
5. LMX	350	3.47	.73	.07	-.04	.14**	.14**	.14**	(.87)					
6. Guanxi	355	.36	.48	-.03	-.05	.13*	.05	.14**						
7. PS fit	346	4.04	1.02	.10	-.07	.04	-.00	.51**	.14*	.14*	(.89)			
8. PO fit	346	4.04	.98	.15**	-.09	.02	.11*	.31**	.14*	.48**	.14*	.60**	(.91)	
9. Org. Comm.	346	3.19	.78	.05	-.14*	.14**	.19**	.32**	.07	.47**	.69**	.43**	.53**	(.85)
10. Sup. Comm.	346	3.55	.83	.04	-.10	.00	.07	.61**	.12*	.69**	.43**	.53**	.44**	(.86)
11. Int. to Quit	347	3.88	1.27	-.02	.16**	-.10	-.14*	-.32**	-.13*	-.41**	-.48**	-.65**	-.44**	(.86)

Note : \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ ; LMX = leader-member exchange; PS fit = person-supervisor fit; Org. Comm. = organizational commitment; Sup. Comm. = supervisory commitment; Int. to Quit = intent to quit.



## Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim* (2009): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage (Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ambler, Tim* (1995): Reflections in China: Re-orienting images of marketing. In: *Marketing Management*, 4(1): 22-30.
- Antonioni, David/Heejoon, Park* (2001): The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. In: *Personnel Psychology*, 54(2): 331-360.
- Assenmacher, Walter* (2010): Deskriptive Statistik, 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Atwater, Leanne/Dionne, Shelley* (2007): A process model of leader-follower fit. In: *Ostroff, Cheri/Judge, Timothy* (Hrsg.): *Perspectives on organizational fit*. New York/Hove: Psychology Press: 183-208.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf* (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl. Berlin: Springer.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Weiber, Rolf* (2015): *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 3. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Baker, David* (2009): "Choosing a vocation" at 100: Time, change, and context. In: *Career Development Quarterly*, 57(3): 199–206.
- Balogun, Anthony/Olowodunoye, Stella* (2012): Psychological factors as predictors of turnover intention among employees of post-consolidation banks in Nigeria. In: *European Scientific Journal*, 8(20): 81-95.
- Baron, Reuben/Kenny, David* (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Becker, Thomas* (1992): Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? In: *Academy of Management*, 35(1): 232-244.
- Bortz, Jürgen/Weber, René* (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 6. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin.

- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola* (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Cable, Daniel/DeRue, D. Scott* (2002): The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. In: *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884.
- Chatman, Jennifer* (1989): Improving interactional organizational research: A model of Person-Organization Fit. In: *The Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Chuang, Aichia/Shen, Chi-Tai* (2008): Leader-member relationship: The mediation and moderation effects of person-environment fit in a chinese culture. In: *Academy of Management Proceedings*, 2008(1): 1-6.
- Chuang, Aichia/Shen, Chi-Tai/Judge, Timothy* (2016): Development of a multidimensional instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). In: *Applied Psychology*, 65(1): 66-98.
- Dansereau, Fred/Graen, George/Haga, William* (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. In: *Organizational behavior and human performance*, 13(1): 46-78.
- Diekmann, Andreas* (2016): *Empirische Sozialforschung*, 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Edwards, Jeffrey* (1991): Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6: 283-357.
- Elangovan, A. R.* (2001): Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equation analysis. In: *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4): 159-165.
- Ensher, Ellen/Murphy, Susan* (1997): Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. In: *Journal of Vocational Behavior*, 50(3): 460-481.

- Farh, Jiing-Lih/Tsui, Anne/Xin, Katherine/Cheng, Bor-Shiuan* (1998): The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. In: *Organization Science*, 9(4): 471-488.
- Gerstner, Charlotte/Day, David* (1997): Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. In: *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Graen, George/ Cashman, James* (1975): A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In: *Organization and Administrative Sciences*, 6(2-3): 143-165.
- Graves, Laura/Powell, Gary* (1995): The effect of sex similarity on recruiters' evaluation of applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. In: *Personnel Psychology*, 48(1): 85-98.
- Hardin, Erin/Donaldson, James* (2014): Predicting job satisfaction: A new perspective on person-environment fit. In: *Journal of Counseling Psychology*, 61(4): 634-640.
- Häder, Michael* (2015): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Hermann, Andres/Huber, Frank/Kressmann, Frank* (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(1): 34-66.
- Hoffmann, Brian/Bynum, Bethany/Piccolo, Ronald/Sutton, Ashley* (2011): Person-Organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. In: *The Academy of Management Journal*, 54(4): 779-796.
- Holland, John* (1973): *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Huang, Xu/Iun, Joyce* (2006): The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27(8): 1121-1148.
- Jansen, Karen/Kristof-Brown, Amy* (2006): Toward a multidimensional theory of Person-Environment Fit. In: *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 193-212.

- Judge, Timothy/Ferris, Gerald* (1992): The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. In: *Human Resource Planning*, 15(4): 47-67.
- Judge, George/Hill, Rufus/Griffiths, William/Lütkepohl, Helmut/Lee, Tsoung-Chao* (1982): Introduction to the theory and practice of econometrics. New York: Wiley.
- Kristof, Amy* (1996): Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In: *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown, Amy/Barrick, Murray/Stevens, Cynthia* (2005): When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary Person-Team Fit on extraversion. In: *Journal of Personality*, 73(4): 935-957.
- Kristof-Brown, Amy/Zimmerman, Ryan/Johnson, Erin* (2005): Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. In: *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Lauver, Kristy/Kristof-Brown, Amy* (2001): Distinguishing between employees' perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. In: *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 454-470.
- Law, Kenneth/Wong, Chi-Sum/Wang, Duanxu/Wang, Lihua* (2000): Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. In: *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 751-765.
- Liden, Robert/Wayne, Sandy/Stilwell, Dean* (1993): A longitudinal study on the early development of Leader-Member Exchanges. In: *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 662-674.
- Mansfeld, Martina* (2011): *Innovatoren: Individuen im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Meglino, Bruce/Ravlin, Elizabeth/Adkins, Cheryl* (1989): A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 424-432.

- Meglino, Bruce/Ravlin, Elizabeth/Adkins, Cheryl* (1991): Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. In: *Human Relations*, 44(5): 481-495.
- Mobley, William/Horner, Stanley/Hollingsworth, A.* (1978): An Evaluation of precursors of hospital employee turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 408-414.
- Moosmüller, Gertrud* (2004): *Methoden der empirischen Wirtschaftsforschung*. München: Pearson Studium.
- Muchinsky, Paul/Monahan, Carlyn* (1987): What is Person-Environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. In: *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268-277.
- Nunnally, Jum* (1978): *Psychometric theory*, 2. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, Charles/Chatman, Jennifer/Caldwell, David* (1991): People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing Person-Organization Fit. In: *The Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Ottawa, Marco/Rietz, Christian* (2015): *Betriebliche Marktforschung: Mehrwert für Marketing, Steuerung und Strategie*, 2. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Parsons, Frank* (1909): *Choosing a vocation*. New York: Cornell University Library.
- Price, James* (2001): Reflections on the determinants of voluntary turnover. In: *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-624.
- Schaubroeck, John/Lam, Simon* (2002): How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. In: *The Academy of Management Journal*, 45(6): 1120-1136.
- Schneider, Benjamin* (1987): The people make the place. In: *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453).
- Schneider, Benjamin* (2001): Fits about fit. In: *Applied Psychology*, 50(1): 141-152.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke* (2013): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10. Aufl. München: Oldenbourg.

- Steffen, Andreas* (1994): Das Problem der Multikollinearität in Regressionsanalysen. Frankfurt am Main/Berlin: Peter Lang.
- Su, Rong/Murdock, Chris/Rounds, James* (2015): Person-Environment Fit. In: APA Handbook of Career Intervention, 1: 81-98.
- Super, Donald* (1953): A theory of vocational development. In: American psychologist, 8(5): 185-190.
- Tak, Jinkook* (2011): Relationships between various Person-Environment Fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. In: Journal of Vocational Behavior, 78(2): 315-320.
- Tett, Robert/Meyer, John* (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. In: Personnel Psychology, 46(2): 259-293.
- Tonidandel, Scott/LeBreton, James* (2015): RWA Web: A Free, Comprehensive, Web-Based, and User-Friendly Tool for Relative Weight Analyses. In: Journal of business and psychology, 30(2): 207-216.
- Turban, Daniel/Jones, Allan* (1988): Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms. In: Journal of Applied Psychology, 73(2): 228-234.
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen* (2011): Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung, 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vancouver, Jeffrey/Schmitt, Neal* (1991): An exploratory examination of Person-Organization Fit: Organizational goal congruence. In: Personnel Psychology, 44(2): 333-352.
- Van Vianen, Annelies* (2000): Person-Organization Fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. In: Personnel Psychology, 53(1): 113-149.
- Van Voorhis, Carmen/Morgan, Betsy* (2007): Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. In: Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 3(2): 43-50.
- Verquer, Michelle/Beehr, Terry/Wagner, Stephen* (2003): A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. In: Journal of Vocational Behavior, 63(3): 473-489.

- Wang, George* (1996): How to handle multicollinearity in regression modeling. In: *The Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, 15(1): 23-27.
- Wexley, Kenneth/Alexander, Ralph/Greenawalt, James/Couch, Michael* (1980): Attitudinal Congruence and Similarity as Related to Interpersonal Evaluations in Manager-Subordinate Dyads. In: *The Academy of Management Journal*, 23(2): 320-330.
- Witt, L.* (1998): Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. In: *Journal of Applied Psychology*, 83(4): 666-674.
- Wong, Amy/Slater, Jim* (2002): Executive development in China: Is there any in a Western sense? In: *International Journal of Human Resource Management*, 13(2): 338-360.
- Zhang, Jun-Cheng/Ling, Wen-Quan/Zhang, Zhao-Yi/Xie, Jun* (2015): Organizational commitment, work engagement, Person-Supervisor Fit, and turnover intention: A total effect moderation model. In: *Social Behavior and Personality*, 43(10): 1657-1666.
- Zhang, Long/Lam, Chak Fu/Deng, Yulin* (2017): Leader-member exchange and guanxi are not the same: differential impact of dyadic relationships on fit perceptions, helping behavior, and turnover intention. In: *The international journal of human resource management*, 28(7): 1005-1030.

DISKUSSIONSPAPIERE DES  
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

---

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität
7. Margret Borchert / Michael Zugcic / Katharina Schmidt (2017): Personalmanagement im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität: Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde und Managementimplikationen
8. Sabrina Buschkamp (2018): Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und dem organisationalen Commitment
9. Isabel Christine Laudan (2018): Übertragungseffekte arbeitsplatzbezogener Stressoren – modelltheoretische Grundlagen und empirische Befunde
10. Theresa Wolfahrt (2018): Person-Environment Fit – Stand der Forschung und kritische Würdigung