



Fotoquelle: Flickr (FromSandToGlass)

## **Forschungsbericht**

# **Survival of the fittest!? Befunde zum Person- Job-Fit im deutschsprachigen Raum**

**Projektteam Testentwicklung, 2014**

**Verfasser: Sabine Weiß, Matthias Krumscheid & Philip Frieg**

Projektteam Testentwicklung c/o Dr. R. Hossiep  
Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Psychologie  
GAFO 04/979  
Universitätsstr. 150  
44780 Bochum

Telefon: 0234 3224623  
E-Mail: [bip@rub.de](mailto:bip@rub.de)  
Homepage: [www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de)



Link zum PDF

## Person-Job-Fit – Hintergründe und Überlegungen

Charles Darwin begründete im Jahre 1859 in seinem aufsehenerregenden Werk „On the Origin of Species“ (Darwin, 1859), die in weiten Teilen anerkannte und größtenteils immer noch gültige Evolutionstheorie. Als wichtiger Bestandteil dieser Theorie gilt die Erkenntnis, dass diejenigen Individuen aus evolutionärer Perspektive im Vorteil sind, die gut zu ihrer Umwelt bzw. ihrer Umgebung passen (sog. „survival of the fittest“, also Überleben der am besten Angepassten).

Gilt diese Erkenntnis aus der Biologie auch für das Arbeitsleben? Antworten auf diese Frage liefert der Forschungszweig zum Thema „Person-Environment-Fit“, d.h. der Passung zwischen Person und Arbeitsumgebung. Viele Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass eine hohe Passung von Mitarbeitern zu ihrer Organisation (Person-Organisation-Fit) und zu ihrem Job (Person-Job-Fit) Vorteile sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Organisation, für die sie tätig sind, mit sich bringen.

Bezogen auf die Zugehörigkeit zu Organisationen hat Schneider (1987) das sog. „attraction-selection-attrition-model“ vorgestellt (ASA-Modell), das sich auch auf Jobs übertragen lässt: Personen fühlen sich von bestimmten Berufen/Tätigkeiten/Jobs angezogen (attraction). Dies führt dann dazu, dass sie sich tatsächlich für die Ausübung des Jobs entscheiden, welcher aus ihrer Sicht am attraktivsten ist bzw. am besten zu ihnen passt (selection). Bleibt diese hohe Passung bestehen, führt dies dann auch zum Verbleiben in diesem bestimmten Job (attrition).

Beim Person-Job-Fit „steht die Passung von Person- und Berufsmerkmalen im Vordergrund“ (Üstünsöz-Beurer, 2013, S. 270). So zeigt sich z. B. in einer Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005), dass ein hoher Person-Job-Fit mit einer hohen Arbeitszufriedenheit, einem hohen organisationalen Commitment und einer geringen Kündigungsabsicht einhergeht.

Persönlichkeitsmerkmalen werden mittlerweile eine hohe Bedeutung für Eignung und Leistung im Beruf zugesprochen (Borkenau et al., 2005; Hough & Connelly, 2013). Bisher hat jedoch noch keine engere Verzahnung der Forschung zu den Themenbereichen Persönlichkeit und Berufserfolg sowie Person-Job-Fit stattgefunden, da bei Untersuchungen zum Person-Job-Fit in der Regel Dimensionen verwendet werden, die sich vor allem auf die im amerikanischen Sprachraum geläufigen KSA's (Knowledge, Skills and Abilities) beziehen, nicht jedoch auf Aspekte der Persönlichkeit (Kristof-Brown et al., 2005).

Würden alle Menschen dieselben persönlichen Voraussetzungen mitbringen, wären alle gleich gut bzw. schlecht für bestimmte Positionen geeignet. Es sind daher die bestehenden interindividuellen Unterschiede, die das Person-Job-Fit-Konzept interessant machen.

Im vorliegenden Forschungsbericht gehen wir verschiedenen Fragen nach:

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen dem Ausmaß an Person-Job-Fit und anderen organisational bedeutsamen Variablen (z. B. Arbeitszufriedenheit)? Bestätigen sich die Befunde aus den bislang vorliegenden Untersuchungen aus dem vorwiegend US-amerikanischen Raum auch im deutschsprachigen Kontext?
- Bestehen Zusammenhänge zwischen bestimmten berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen und Person-Job-Fit? Welche Persönlichkeitsmerkmale begünstigen eine hohe Ausprägung des Person-Job-Fit?
- Weitere Aspekte: Gibt es Geschlechtsunterschiede in der Ausprägung des Person-Job-Fit? Gibt es Zusammenhänge hinsichtlich der Anzahl der Organisationswechsel?

### Stichprobe und Operationalisierung

Um diese Fragestellungen zu analysieren wurde ein Datensatz von 3.253 berufstätigen Fach- und Führungskräften ausgewertet, die eine Forschungsversion des Fragebogens „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP, Hossiep & Paschen, 2003) bearbeitet haben. 1.945 dieser Teilnehmer waren männlich und 1.255 weiblich, zusätzliche 53 Personen gaben ihr Geschlecht nicht an. Die Befragten waren zum Zeitpunkt der Erhebung im Durchschnitt 37,8 Jahre alt ( $n = 3178$ ,  $SD=9,54$ ).

Als Maß für den Person-Job-Fit wurde die Aussage „Mein Job passt zu mir“ auf einer sechsstufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet (vgl. Abbildung 1).

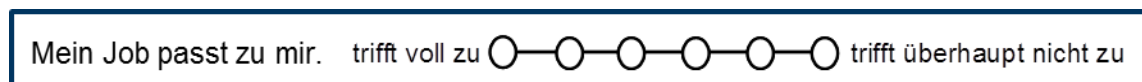


Abbildung 1: Antwortformat des Person-Job-Fit-Items

## Zusammenhänge mit anderen organisational bedeutsamen Variablen

Führt ein hoher Person-Job-Fit (PJ-Fit) zu beruflicher Zufriedenheit? Der signifikante Korrelationskoeffizient von  $r = .48^{**}$  deutet darauf hin.<sup>1</sup> In der Metaanalyse von Kristof-Brown et. al. (2005) wird über 47 Studien hinweg eine durchschnittliche Korrelation von  $r = .44$  ausgewiesen. Auch in der Übersichtsarbeit von Edwards (1991) wird aufgezeigt, dass viele Studien den positiven Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit bestätigen. Somit gehen die Ergebnisse in eine ganz ähnliche Richtung: Ist die Passung zwischen Person und Job auf einem hohen Niveau, so ist auch die berufliche Zufriedenheit hoch. Die Korrelation zwischen PJ-Fit und dem Item „Ich habe ein erfülltes Berufsleben“ ist mit  $r = .56^{**}$  sogar noch höher.

Besonders interessant aus der Organisationsperspektive dürfte die Frage sein, ob ein hoher PJ-Fit auch mit einem höheren Berufserfolg einhergeht. Die Ergebnisse legen das nahe: So beträgt die Korrelation mit dem Item „Ich bin beruflich erfolgreich“  $r = .50^{**}$ . Diese Aussage spiegelt die (subjektive) Sichtweise des entsprechenden Mitarbeiters wieder, während in die Metaanalyse von Kristof-Brown et. al. (2005) externe Leistungsbeurteilungen einfließen. Hier beträgt die durchschnittliche Korrelation zwischen PJ-Fit und der „overall performance“  $r = .16$ . Der hohe Unterschied zwischen subjektiver und externer Sichtweise kann unter anderem durch die unterschiedliche Qualität von Fremd- und Selbstbeurteilung erklärt werden. Die Beurteilung des eigenen Erfolgs fällt vermutlich anders (z. B. günstiger, differenzierter) aus als die entsprechende Bewertung eines Vorgesetzten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein hoher PJ-Fit dazu führt, dass sich Mitarbeiter als zufriedener und erfolgreicher wahrnehmen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über unsere Befunde im Vergleich zur Metaanalyse von Kristof-Brown et. al. (2005). Neben den Daten zu Zufriedenheit und Erfolg wurden darüber hinaus Korrelationen mit weiteren Items, zu denen mit der Metaanalyse korrespondierende Daten vorliegen, ergänzt. Es ist zu beobachten, dass die Ergebnisse in der Richtung identisch und in der Höhe weitgehend ähnlich sind.

---

<sup>1</sup> \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$

Tabelle 1: Korrelationen von PJ-Fit und weiteren Variablen.

| Korrelation:<br>PJ-Fit mit...      | <i>r</i> in der aktuellen Studie<br>( <i>N</i> = 3.253) | durchschnittliches <i>r</i><br>(Kristof-Brown et al., 2005) |
|------------------------------------|---|---|
| Arbeitszufriedenheit               | .48**   | .44 ( <i>N</i> = 12.960)                                    |
| Berufserfolg                       | .50**<br>(subjektiver Berufserfolg)                     | .16 ( <i>N</i> = 1.938)<br>("overall performance")          |
| Zufriedenheit mit<br>Vorgesetzten  | .27**   | .28 ( <i>N</i> = 1.987)                                     |
| Identifikation mit<br>Organisation | .39**   | .29 ( <i>N</i> = 1.619)                                     |
| Beanspruchung                      | -.22**<br>(„Mein Job laugt mich aus.“)                  | -.23 ( <i>N</i> = 3.505)<br>("strain")                      |

### Geschlechtsunterschiede

Bestehen Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht und dem Person-Job-Fit? Um diese Frage zu beantworten wurde ein *T*-Test für unabhängige Stichproben, ein statistisches Verfahren zur Prüfung, ob Mittelwerte verschiedener Gruppen gleich oder unterschiedlich groß sind, gerechnet.

Zwar ist die Differenz der Mittelwerte signifikant ( $t(2382) = 3.69, p < .001$ ), dies dürfte jedoch vor allem einem statistischen Gesichtspunkt geschuldet sein. Angesichts der sehr großen Stichprobe erlangen auch geringe Differenzen statistische Signifikanz. Die vorherige z-Standardisierung der Variable erlaubt, die mittlere Differenz als Effektgröße zu interpretieren. Bortz und Döring (2006) klassifizieren Effektgrößen bis .20 als klein. Die vorliegende mittlere Differenz von .14 liegt unterhalb dieses Schwellenwerts.

## Zusammenhänge mit Persönlichkeitsskalen

Welche Persönlichkeitsmerkmale spielen in Hinblick auf Person-Job-Fit eine besondere Rolle? In Tabelle 2 werden die Korrelationen der Mittelwerte der BIP-Skalen mit der Einschätzung der Personen, inwiefern ihr derzeitiger Job zu ihnen passt, dargestellt. Die höchsten singulären Zusammenhänge zum Kriterium Person-Job-Fit weisen die BIP-Skalen Leistungsmotivation ( $r = .24^{**}$ ), Führungsmotivation ( $r = .25^{**}$ ), Handlungsorientierung ( $r = .24^{**}$ ) sowie Emotionale Stabilität und Belastbarkeit ( $r = .28^{**}$ ) auf. Personen, die sich selbst als leistungsmotiviert, führungsmotiviert, handlungsorientiert, emotional stabil oder belastbar beschreiben, nehmen bei sich somit in der Tendenz auch einen höheren Person-Job-Fit wahr als Personen mit niedriger Ausprägung der genannten Skalen.

**Tabelle 2: Korrelation der BIP-Skalen mit Person-Job-Fit sowie multiple Regression des Kriteriums „Person-Job-Fit“ auf die BIP-Skalen**

| Bereich                 | Skalen                  | $r$    |
|-------------------------|-------------------------|--------|
| Berufliche Orientierung | Leistungsmotivation     | .24**  |
|                         | Gestaltungsmotivation   | .19**  |
| Orientierung            | Führungsmotivation      | .25**  |
|                         | Wettbewerbsorientierung | .17**  |
| Arbeitsverhalten        | Gewissenhaftigkeit      | .12**  |
|                         | Flexibilität            | .18**  |
|                         | Handlungsorientierung   | .24**  |
|                         | Analyseorientierung     | -.05** |
| Soziale Kompetenzen     | Sensitivität            | .21**  |
|                         | Kontaktfähigkeit        | .20**  |
|                         | Soziabilität            | .06**  |
|                         | Teamorientierung        | .19**  |
|                         | Durchsetzungsstärke     | .21**  |
|                         | Begeisterungsfähigkeit  | .20**  |
| Psychische Konstitution | Emotionale Stabilität   | .28**  |
|                         | Belastbarkeit           | .28**  |
|                         | Selbstbewusstsein       | .22**  |
| Gesamt                  | Multipl. $R$            | .35**  |
|                         | $R^2_{\text{korr}}$     | .12**  |

Anmerkung:  $r$  = Pearson Korrelation,  $R$  = Multipler Korrelationskoeffizient,  $R^2$  = Determinationskoeffizient

Mit Hilfe der multiplen Regression kann bestimmt werden, wie viel Erklärungswert alle BIP-Skalen gemeinsam in Bezug auf das Kriterium Person-Job-Fit haben. Über alle 17 Skalen des BIP hinweg wurde ein multipler Korrelationskoeffizient von  $R = .35$  ermittelt. Dies bedeutet, dass 12 Prozent der Varianz des Passungskriteriums durch die 17 Persönlichkeitsmerk-

male aufgeklärt werden können. Vor dem Hintergrund, dass neben Persönlichkeitsmerkmalen eine Vielzahl weiterer Faktoren wie beispielsweise die kognitive Leistungsfähigkeit, Wissen und andere fachliche Qualifikationen für die Passung von Person und Position relevant sein könnten, sind 12 Prozent als durchaus beachtlich zu bezeichnen.

Bortz und Döring (2006) klassifizieren eine Varianzaufklärung größer 10 Prozent als mittlere Effektgröße. Der multiple Korrelationskoeffizient lässt sich ihren Kriterien entsprechend sogar als großer Effekt bezeichnen.

Fraglich ist, ob sich Personen mitunter „ihren Job passend machen“. Interessant in diesem Zusammenhang sind die positiven Korrelationen mit den „Motivationskalen“ (Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation) und auch der Skala Handlungsorientierung. Zusätzlich liegt eine Korrelation von  $r = .29^{**}$  mit dem beruflichen Engagement vor („In meinem Job setze ich mich über das geforderte Maß hinaus ein“). Hier könnte ein Interpretationsansatz darin liegen, dass es Personen gibt, die motiviert sind, ihr Umfeld passend zu gestalten – also Personen, die nicht nur sich dem Umfeld anpassen, sondern auch das Umfeld an die eigene Person - im Sinne des Mottos von Astrid Lindgrens Figur Pippi Langstrumpf: „Ich mach mir die Welt wie sie mir gefällt“ (Lindgren, 1987).

Die Ergebnisse lassen sich auch aus einer anderen Perspektive interpretieren. Sie können auch eine Aussage darüber erlauben, welche Eigenschaften allgemein – unabhängig von einer konkreten Position – für eine hohe Passung zuträglich sind. Besonders gefordert sind motivationale Aspekte (Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation) wie auch die Emotionale Stabilität und Belastbarkeit. Hohe Ausprägungen im motivationalen Bereich sowie der psychischen Konstitution erhöhen somit die Chance, in der gegenwärtigen Joblandschaft eine passende Position zu finden.



## Fazit

Pervin konstatierte bereits 1968, dass eine hohe Passung von Person und Umwelt positive Auswirkungen auf Leistung und Zufriedenheit hat. Diese Aussage wird durch die metaanalytischen Befunde von Kristof-Brown et. al. (2005), welche vornehmlich auf Daten aus dem amerikanischen Sprachraum fußen, untermauert. Die vorliegende Untersuchung bestätigt weitestgehend die metaanalytischen Befunde auch im deutschsprachigen Kontext.

Der starke Zusammenhang zwischen Person-Job-Fit und organisational bedeutsamen Variablen wie Berufserfolg und Arbeitszufriedenheit zeigt, dass der Maximierung des Person-Job-Fits im Rahmen von Personalauswahlprozessen besondere Relevanz zukommt. Wird bei eignungsdiagnostischen Entscheidungen das BIP (Hossiep & Paschen, 2003) hinzugezogen, werden im Rahmen des Person-Job-Fit-Ansatzes Voraussetzungen auf der Person-Seite bestimmt. Die überfachlichen Anforderungen auf Seiten des Jobs können – idealerweise bevor mögliche Kandidaten für eine zu besetzende Vakanz gesucht werden – mit Hilfe des Anforderungsmoduls zum BIP (BIP-AM Hossiep & Weiß, i.V., <http://www.testentwicklung.de/testverfahren/BIP/BIP-AM/index.html.de>) systematisch erfasst werden. Damit wird ein Abgleich von Ist- und Soll-Profilen zur Maximierung des Person-Job-Fit hinsichtlich überfachlicher Kompetenzen ermöglicht. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit von hoher individueller Arbeitszufriedenheit und hohem Berufserfolg gesteigert. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren daher von der Erfassung des Person-Job-Fit.



## Literaturverzeichnis

- Borkenau, P., Egloff, B., Eid, M., Hennig, J., Kersting, M., Neubauer, A. C. et al. (2005). Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 56 (4), 271–290.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection*. London: Murray.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP* (2. vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Weiß, S. (i.V.). *Das Anforderungsmodul zum BIP (BIP-AM)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hough, L. M. & Connelly, B. S. (2013). Personality measurement and use in industrial and organizational psychology. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise et al. (Hrsg.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (APA Handbooks in Psychology, S. 501–531). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Lindgren, A. (1987). *Pippi Langstrumpf* (27. Aufl.). Hamburg: Oetinger.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69 (1), 56–68.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437–453.
- Üstünsöz-Beurer, D. (2013). Berufswahltheorien. In M. A. Wirtz & J. Strohmer (Hrsg.), *Dorsch Lexikon der Psychologie* (16. Aufl., S. 270–271). Bern: Huber.

**Fotoquelle Deckblatt:** <http://www.flickr.com/photos/22929260@N06/6953752429>

Bitte zitieren Sie diesen Artikel wie folgt:

Weiß, S., Krumscheid, M. & Frieg, P. (2014). *Survival of the fittest!? Befunde zum Person-Job-Fit im deutschsprachigen Raum* (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

Stand: 06.01.2014