

Süß, Stefan

**Article**

## Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Süß, Stefan (2006) : Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 3, pp. 255-275

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105203>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Stefan Süß\*

## **Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern\*\***

Seit Jahren ist die Tendenz zu erkennen, dass Arbeitsverhältnisse flexibler gestaltet werden. Bislang wenig erforscht ist, was das für Loyalität und Commitment der flexibel beschäftigten Mitarbeiter bedeutet. Daher wird in diesem Beitrag die Frage aufgegriffen, ob Freelancer Commitment gegenüber einem Unternehmen empfinden können und unter welchen Bedingungen das der Fall ist. Eine empirische Studie bei IT-Freelancern verdeutlicht, dass sie vor allem affektives Commitment gegenüber ihren Auftraggebern aufweisen. Korrelations- und Regressionsanalysen zeigen unterschiedlich starke Zusammenhänge zwischen demographischen Merkmalen, Arbeitsbedingungen und arbeitsbezogenen Erwartungen der Freelancer zu dem von ihnen empfundenen Commitment. Vor diesem Hintergrund lassen sich Ansatzpunkte zur Förderung der Verbundenheit von Freelancern erkennen; allerdings müssen auch die Grenzen beachtet werden, denen die Förderung von Commitment unterliegt.

### **Commitment of Freelancers: Forms and Possibilities of Committing Freelancers as Exemplified by IT-freelancers**

For some years now, a tendency towards a more flexible shaping of employment has been observable. Little research, however, has been dedicated to the question of how relevant this is for the loyalty and commitment of such free-lance employees. Therefore, the present essay reverts to the question, whether – and if so, under what conditions – freelancers are likely to feel a commitment towards the company that employs them. An empirical study among IT-freelancers has shown that it is above all an affective commitment towards their employers which they perceive. Analyses of correlations and regressions show a varying degree of coherence between demographic characteristics, working conditions and job-related expectations of freelancers regarding the commitment they perceive. Against this background it is possible to recognize approaches in order to enhance freelancers' commitment; however, the limitations of commitment incentives should not be neglected.

Key words: **Commitment, Freelancer, Incentive System**

---

\* Dr. Stefan Süß, Jg. 1974, Wissenschaftlicher Assistent an der FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, Profilstraße 8, D – 58084 Hagen. E-mail: Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de.  
Arbeitsgebiete u. a. Personalmanagement und Internationales Management.

\*\* Ich danke zwei anonymen Gutachtern sowie Prof. Dr. Werner Nienhüser und Dipl.-Ök. Henning Ritter für wertvolle Hinweise zur Überarbeitung einer früheren Version dieses Beitrags.  
Artikel eingegangen: 21.4.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 28.6.2006.

## 1. Einleitung

Der Wettbewerb hat in den vergangenen Jahren erheblich an Dynamik gewonnen. Verbunden damit ist ein immer intensiverer Konkurrenzkampf, der Unternehmen dazu zwingt, effizient(er) zu agieren, Kosten zu reduzieren, Flexibilität zu gewinnen und sich auf besondere Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Ausgliederung von Aufgaben an Spezialisten, die diese Leistungen wirtschaftlicher erbringen können, ist eine logische Konsequenz dieser Entwicklung. Das führt zu tief greifenden Veränderungen in der Personalstruktur vieler Unternehmen: Wenn Aufgaben nicht mehr selbst wahrgenommen werden, sind Arbeitsplätze überflüssig und es kommt zu einer Trennung von fest angestellten Mitarbeitern. Werden ehemals durch Festangestellte erbrachte Leistungen nach wie vor benötigt, beschaffen Unternehmen sich diese am Markt. Als Folge kommt es zu einer temporären, projektbezogenen Kooperation von Unternehmen(seinheiten) und Individuen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren eine kontinuierliche *Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis* eines dauerhaft durch Arbeitsvertrag an ein Unternehmen gebundenen Vollzeitmitarbeiters zu beobachten ist. An seine Stelle treten u. a. Ein-Mann/Frau-Unternehmen, die sich in der Literatur unter verschiedenen Begriffen wie z. B. Ich-AG, Neue Selbstständige und Freie Mitarbeiter bzw. Freelancer finden (vgl. Moldaschl 2003, 95; Felfe et al. 2005).

Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) verdeutlichen, dass rund zwei Fünftel aller Erwerbstätigen nicht (mehr) in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt sind (vgl. Hoffmann/Walwei 2002; auch Martin/Nienhüser 2002, 2-3); die Zahl der Freelancer wird in Deutschland auf rund zwei Millionen geschätzt, wobei die Tendenz steigend ist (vgl. Mayrhofer/Meyer 2002, 600; Moldaschl 2003, 109). Allerdings ist der Begriff des Freelancers bisher weder im Sozialrecht noch in der Betriebswirtschaftslehre ausreichend definiert (vgl. Hohmeister/Goretzki 2000, 32). Seine übliche Verwendung in der Praxis kann daher Überschneidungen mit anderen Formen neuer Selbstständigkeit aufweisen. In der Unternehmenspraxis werden Personen als *Freelancer* bezeichnet, die persönlich, eigenverantwortlich und fachlich unabhängig geistig-ideelle Leistungen für ihre Auftraggeber (Unternehmen oder andere Individuen) erbringen (vgl. Freelancerverband 2004). Sie sind in der Regel spezifisch – z. B. als IT-Freelancer – qualifiziert sowie zeitlich und räumlich flexibel einsetzbar (vgl. Kaiser/Paust 2004). Freelancer sind insbesondere in der IT-Branche, in Rechts- und Unternehmensberatungen sowie bei Presse, Rundfunk und Fernsehen vertreten (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, 72-73; Kerschbaumer/Eischl/Kossens 2004). Im Folgenden wird auf eine Befragung von IT-Freelancern, das heißt vergleichsweise hoch qualifizierten Freelancern, Bezug genommen; sie weisen beträchtliche praktische Relevanz auf und ihre steigende Zahl liegt in Deutschland bei ca. 70.000 (vgl. Dürr 2002, 53).

Die Flexibilisierung der Arbeit ist für Unternehmen nicht ausschließlich positiv zu bewerten. Vielmehr findet sich in der Literatur die Vermutung, dass sie negative Konsequenzen für die Identifikation eines Individuums mit der Arbeit bzw. der Organisation hat. Es ist daher nicht auszuschließen, dass den unterstellten ökonomischen Vorteilen der zunehmenden Beschäftigung freier Mitarbeiter wie zum Beispiel Kostenreduzierung, Risikoexternalisierung oder Flexibilitätszuwachs der nicht unbedeu-

tende Nachteil eines geringeren Commitment bzw. einer geringeren Loyalität gegenüberstehen kann (vgl. Wilkens 2004; Felfe et al. 2005, 102; Kulkarni/Ramamoorthy 2005, 741). Das *Ziel des Beitrags* besteht daher darin zu untersuchen, ob und in welcher Form Commitment bei Freelancern entsteht, unter welchen Bedingungen das der Fall ist und welche Möglichkeiten bestehen, das Commitment (bewährter) Freelancer zu fördern.

## 2. Bindung freier Mitarbeiter

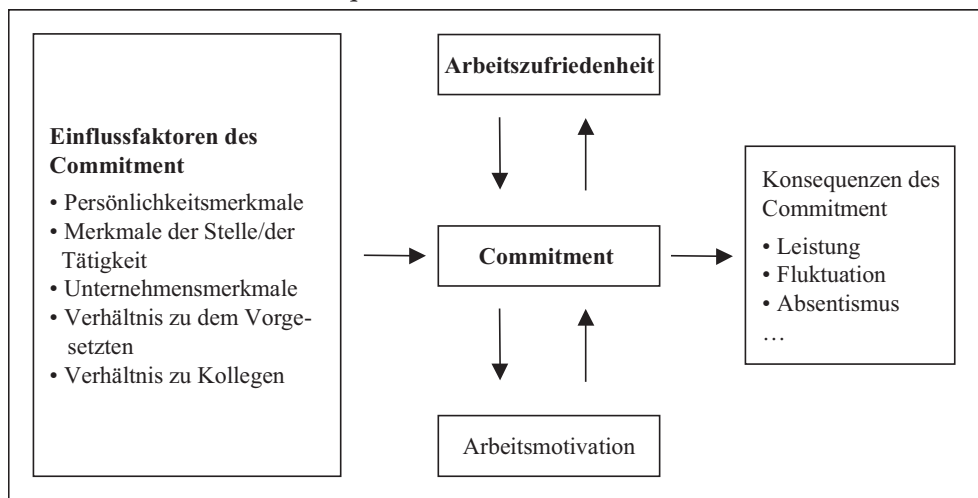
### 2.1 *Stand der Commitmentforschung*

*Commitment* beschreibt eine besondere Bindung von Individuen an Unternehmen; vielfach ist in diesem Zusammenhang von einem „psychologischen Band“ die Rede (vgl. Moser 1997). Es ist gekennzeichnet durch die freiwillige Selbstverpflichtung und Bereitschaft eines Mitarbeiters, sich über vertraglich geregelte Vorgaben hinaus für das Unternehmen einzusetzen, und spielt eine wichtige Rolle für Engagement und Einsatzbereitschaft von Individuen (vgl. Felfe et al. 2005, 102). Commitment soll die Leistung von Mitarbeitern erhöhen sowie ihre Fluktuation und ihren Absentismus reduzieren (vgl. bereits Porter et al. 1974, 604).

In der Literatur werden verschiedene Einflussfaktoren des Commitment verdeutlicht (vgl. Kieser 1995): Erstens wird das Commitment von individuellen demographischen Merkmalen einer Person beeinflusst; Kieser nennt hier Alter, Geschlecht, Qualifikationsniveau, Dienstalter, Status und Entlohnung eines Mitarbeiters (vgl. Kieser 1995, Sp. 1445). Zweitens prägen Arbeitsbedingungen wie Merkmale der Stelle bzw. der Tätigkeit und des Unternehmens sowie das Verhältnis zu dem Vorgesetzten bzw. den Kollegen das Commitment. Unmittelbaren Einfluss auf das Commitment hat dabei der von einem Beschäftigten wahrgenommene Ist-Zustand bezüglich der Arbeitsbedingungen, wobei eine positive Wahrnehmung das empfundene Commitment fördert. Daneben werden zwei zentrale „kovariierende Variablen“ des Commitment ausgemacht (vgl. Kieser 1995, Sp. 1445): Den ersten (indirekten) Einfluss stellt die Motivation der Mitarbeiter dar. Unternehmen haben daher die Möglichkeit, durch Anreize die Motivation und letztlich das Commitment der Mitarbeiter zu fördern (vgl. Steinkle/Ahlers/Riechmann 1999, 225, 231-233; DGFP 2004, 62). Es liegt aber ein interdependentes Verhältnis vor, denn das Commitment beeinflusst auch die Arbeitsmotivation. Die zweite kovariierende Variable des Commitment ist die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit (vgl. Kieser 1995, Sp. 1445-1446). Arbeitszufriedenheit wird als eine zeitlich stabile Einstellung gegenüber der Arbeit bzw. verschiedenen Aspekten der Arbeit verstanden. Sie tritt ein, wenn in einer konkreten Arbeitssituation die positiven Konsequenzen eines Verhaltens den individuellen Erwartungen mindestens entsprechen, sodass Bedürfnisse befriedigt bzw. Erwartungen erfüllt werden (vgl. Martin 1992, Sp. 486-487; Felfe et al. 2005); Arbeitsunzufriedenheit entsteht, wenn Erwartungen unerfüllt bleiben. Somit ist die Zufriedenheit, die eine Person in einer bestimmten Arbeitssituation empfindet, durch die positive Relation zwischen dem individuellen Anspruchsniveau, das heißt ihren Erwartungen an bestimmte Arbeitsbedingungen, und der tatsächlichen Ausprägung der Arbeitsbedingungen geprägt; dem Anspruchsniveau kann daher auch eine relativierende Funktion hinsichtlich des empfundenen Commitment zukommen. Die Beziehung zwischen Commitment und Arbeits-

zufriedenheit wird in der Literatur differenziert diskutiert (vgl. Felfe et al. 2005). Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob Arbeitszufriedenheit eher zu Commitment führt oder umgekehrt das Commitment die Arbeitszufriedenheit steigert. Empirisch werden beide angenommenen Zusammenhänge bestätigt, sodass ein wechselseitiges Verhältnis unterstellt werden kann (vgl. Felfe et al. 2005, 105). Die beschriebenen Zusammenhänge werden in Abbildung 1 dargestellt; dabei sind die in der nachfolgenden empirischen Untersuchung betrachteten Konstrukte hervorgehoben.

**Abb. 1: Ursachen und Konsequenzen des Commitment**



In der Commitmentforschung haben sich zwei Konzepte durchgesetzt (vgl. zum Überblick Kieser 1995; Moser 1997; Weller 2003): Im verhaltensbezogenen Ansatz wird Commitment als Bindung an Handlungen bzw. Verhaltensweisen verstanden (vgl. Salancik 1977). Demgegenüber wird es im einstellungsbezogenen Ansatz als weitgehende Identität organisationaler und individueller Werte interpretiert, deren Resultat die Identifikation mit der und das Engagement für eine Organisation ist. Daraus resultiert der Wunsch, sich für die Verfolgung organisationaler Ziele einzusetzen und im Unternehmen zu verbleiben (vgl. z. B. Porter et al. 1974; Meyer/Allen 1991). Der einstellungsbezogene Ansatz bildet heute die Grundlage großer Teile der Commitmentforschung (vgl. Weller 2003, 82).

Die Grundideen verschiedener Forschungsansätze werden in der Regel in mehrdimensionalen Commitmentkonzeptionen zusammengefasst. Weit verbreitet ist die Unterscheidung in affektives, kalkulatives (abwägendes) und normatives Commitment (vgl. Meyer/Allen 1991):

- *Affektives Commitment* bezeichnet die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen sowie seine Identifikation mit diesem; es ist durch positive Emotionen wie Freude und Stolz gekennzeichnet und wird insbesondere durch Arbeitserfahrungen, z. B. hinsichtlich des Führungsverhaltens des Vorgesetzten, und spezifische Tätigkeitsmerkmale geprägt.

- *Kalkulatives Commitment* entsteht aus einer rationalen Kosten-Nutzen-Kalkulation. Gelangt das Individuum dabei zu der Erkenntnis, dass das Verlassen des Unternehmens, beispielsweise aufgrund von Kosten oder geleisteten Investitionen, mit Nachteilen verbunden wäre, entsteht die Bindung an das Unternehmen durch den Zwang, unter rationalen Überlegungen die Mitgliedschaft im Unternehmen aufrecht erhalten zu müssen. Dazu werden auch Alternativen geprüft und in das Kalkül einbezogen.
- *Normatives Commitment* resultiert aus Überzeugungen, die einem Ausscheiden aus dem Unternehmen entgegenstehen. Grundlage dessen können beispielsweise Werte oder empfundene Verpflichtungen sein.

Die Dreidimensionalität des Commitment wird in Untersuchungen weitgehend bestätigt; es zeigt sich aber, dass die drei Dimensionen nur bedingt unabhängig voneinander sind (vgl. z. B. Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 94-96). Insbesondere hinsichtlich des affektiven und normativen Commitment wird eine signifikante Korrelation ( $r = 0,51$ ) festgestellt (vgl. Allen/Meyer 1990). Mangels besserer Alternativen beziehen sich dennoch die meisten Commitmentfragebögen auf affektives, kalkulatives und normatives Commitment.

In der Vergangenheit stand die Erforschung des Commitment von fest angestellten Mitarbeitern im Vordergrund, und es wurde diesbezüglich für atypische Beschäftigungsformen ein Forschungsdefizit konstatiert (vgl. Gallagher/McLean Parks 2001, 204). Lange Zeit blieb daher offen, ob Freelancer Commitment gegenüber einem Unternehmen aufweisen; es findet sich auch die Überlegung, dass die für die meisten atypischen Beschäftigungen konstitutive Flexibilität eine „Entbindung“ zwischen Beschäftigtem und Unternehmen fördern kann, sodass der Beschäftigte vom Unternehmen emotional losgelöst ist (vgl. Felfe et al. 2005, 102). Die im Folgenden skizzierte Umfrage trägt dazu bei, diese Forschungslücke zu schließen und die Frage nach emotionaler Bindung bzw. „Entbindung“ der Freelancer zu klären.

## 2.2 Design der Online-Umfrage

Das Commitment von IT-Freelancern wurde im Rahmen einer Online-Umfrage genauer untersucht. Dabei kam (komprimiert in Anlehnung an Felfe/Six/Schmook 2002) die Skala von Allen/Meyer zum Einsatz (vgl. 1990). Diese Skala wurde bislang vor allem für angestelltes Personal verwendet. Ihre Anwendung in einer Freelancerstichprobe lässt sich zum einen damit begründen, dass die Commitmentliteratur keine Alternativen bietet, die für atypische Beschäftigungsverhältnisse als bestätigt gelten würden. Zum anderen bietet die Anwendung der standardisierten Skala die Möglichkeit des Vergleichs mit anderen Untersuchungen. Die Commitmentskala von Allen/Meyer erwies sich im Rahmen der Freelancerbefragung als zufriedenstellend reliabel (Cronbachs  $\alpha$  (standardisiert) = 0,78; vgl. Cronbach 1951; zur Einschätzung Nienhäuser/Krins 2005, 48). In den zweiten Teil des Fragebogens fanden Skalen verschiedener Arbeitsanalyseverfahren Eingang (z. B. bezogen auf Aufgabe, Vorgesetztenverhalten), um auf diesem Wege Erwartungen bzw. Bedürfnisse und die tatsächlich empfundenen Arbeitsbedingungen der Freelancer zu erheben (vgl. ähnlich Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 96-97). Die Umfrage richtete sich explizit an IT-Freelancer und wurde in einschlägigen Fachzeitschriften und im Internet (z. B.

www.multimedia.de, www.heise.de, Newsletter der Gesellschaft für Informatik) angekündigt. Der Online-Fragebogen war unter www.freelancer-community.com ca. sieben Wochen verfügbar. Die Befragten haben jeweils die Bedingungen in dem Unternehmen bewertet, für das sie zuletzt gearbeitet haben; sie wurden aufgefordert, die Fragen nur unter Bezugnahme auf dieses Unternehmen zu beantworten.

Die Internetseite wurde im relevanten Zeitraum von 386 Personen besucht, 150 Personen beteiligten sich an der Umfrage.<sup>1</sup> 92% der Teilnehmer sind männlich, das Durchschnittsalter aller Beteiligten liegt bei rund 36 Jahren; der überwiegende Teil der Befragten hat vor der Tätigkeit als Freelancer ein Studium (59,3%) oder zumindest eine Fachausbildung (20%) abgeschlossen. Die befragten IT-Freelancer sind durchschnittlich seit ca. 6 Jahren Freelancer, die Gesamtzahl der bisherigen Auftraggeber wird im Durchschnitt mit ca. 7,6 angegeben. Für das Unternehmen, in dem sie zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren, haben sie – in der Regel auf Grundlage eines Werkvertrags oder eines (zeitlich befristeten) freien Dienstvertrags – durchschnittlich bereits 3,9 Mal gearbeitet. Die ausgeführten Tätigkeiten verlangten in der Regel IT-Spezialkenntnisse, sodass qualitativ von einer vergleichsweise hohen Spezifität der Aufgabe ausgegangen werden kann.

### **2.3 Commitment der IT-Freelancer: Ergebnisse der Online-Umfrage**

Die Umfrage verdeutlicht, dass freie Mitarbeiter Commitment zu einem Unternehmen aufweisen können, sie steht damit im Einklang zu anderen neueren Untersuchungen, die für Leiharbeiter ähnliche Ergebnisse liefern (vgl. Felfe et al. 2005). Die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigen allerdings, dass eine Differenzierung hinsichtlich der drei Commitmentdimensionen notwendig ist (vgl. Abb. 2).

Hinsichtlich der *affektiven Commitmentkomponente* geben die befragten Freelancer in großer Zahl an, froh zu sein, wenn sie auch in Zukunft für das Unternehmen arbeiten könnten (Frage 1).<sup>2</sup> Die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen zeigt sich, wenn nur 18% der Befragten dem Statement „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden“ zustimmen (Frage 4). Unterstützt wird diese Aussage dadurch, dass 50% der Befragten (voll und ganz oder weitgehend) stolz sind, in dem Unternehmen zu arbeiten; nur 22,7% empfinden keinen oder geringen Stolz (Frage 2). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich nur 31,5% nicht zum Unternehmen zugehörig fühlen (Frage 3). 48% der Befragten sind voll oder weitgehend davon überzeugt, dass ihre individuellen Werte mit den im Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen übereinstimmen (Frage 5).

<sup>1</sup> Dieses Vorgehen bringt die Einschränkung mit sich, dass weder eine repräsentative Stichprobe noch – unter strengen Maßstäben – eine Zufallsstichprobe vorliegt.

<sup>2</sup> Für die Freelancerbefragung ist hier auch ein kalkulativer Aspekt nicht auszuschließen, der daraus resultieren kann, dass Freelancer mangels anderer Beschäftigungsmöglichkeiten unter ökonomischen und nicht ausschließlich unter emotionalen Kriterien froh sind, zukünftig in diesem Unternehmen zu arbeiten. Dieses Item wird jedoch üblicherweise ausschließlich mit affektivem Commitment in Verbindung gebracht. Somit wird hier eine mögliche Einschränkung der Übertragbarkeit des in der Vergangenheit in erster Linie für Normalarbeitsverhältnisse eingesetzten Fragebogens deutlich.

**Abb. 2: Bedeutung commitmentrelevanter Aussagen für IT-Freelancer<sup>3</sup>**

<b>Commimentdimensionen</b>	Zu- stimmung	teils-teils	keine Zu- stimmung
<b>Affektives Commitment</b>			
1) Ich wäre sehr froh, auch in Zukunft für dieses Unternehmen zu arbeiten.	82	15,3	2,7
2) Ich bin stolz darauf, für dieses Unternehmen zu arbeiten.	50	27,3	22,7
3) Ich empfinde ein Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen (k.A. 0,5%).	44	24	31,5
4) Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden.	18	30	52
5) Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	48	27,3	24,7
<b>Kalkulatives Commitment</b>			
6) Zurzeit habe ich zu wenig andere Chancen, um ein dauerhaftes Ende der Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	32	27,3	40,7
7) Ich habe schon viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt. Da wäre es ratsam, auch in Zukunft wieder für dieses Unternehmen zu arbeiten.	53,3	26	20,6
8) Wenn ich nicht erneut für dieses Unternehmen arbeiten würde, ...			
a) ... wäre das für mich mit Nachteilen verbunden (k.A. 6,7%)	16	26	51,3
b) ... würde sich vieles in meinem Leben ändern. (k.A. 4,7%)	17,3	12	66
<b>Normatives Commitment</b>			
9) Ich fände es richtig, wieder für dieses Unternehmen zu arbeiten.	68	24	8
10) Es macht keinen guten Eindruck, als Freelancer immer nur einmal für ein Unternehmen zu arbeiten.	39,3	23,3	37,3
11) Ich würde erneut für das Unternehmen arbeiten, weil ich mich einigen Menschen darin verpflichtet fühle.	45,3	25,3	29,3
12) Wenn ich nicht erneut für dieses Unternehmen arbeiten würde, wären viele Leute, die mir wichtig sind, enttäuscht oder würden es nicht verstehen. (k.A. 3,7%)	15	12	69,3
<small>Angaben in %; n = 150</small>			

Weniger eindeutig sind die Ergebnisse der Items, die auf die Erhebung des *kalkulativen Commitment* gerichtet sind. Die (fehlenden) Chancen eines Unternehmenswechsels und damit zusammenhängend der Verbleib bzw. Austritt im/aus dem Unternehmen werden recht unterschiedlich beurteilt (Frage 6). Allerdings sieht mehr als die Hälfte der Befragten keine Nachteile darin, wenn eine erneute Zusammenarbeit nicht zustande kommt (Frage 8a); gravierende Auswirkungen auf ihr Privat- und Berufsleben vermuten die wenigsten Freelancer (Frage 8b). Demgegenüber wird kalkulatives Commitment aber deutlich, wenn 53,3% der Befragten der Aussage voll bzw. weitgehend und 26% immerhin zum Teil zustimmen, dass sie bereits viel in das Unternehmen investiert haben, wodurch eine wiederholte Zusammenarbeit ratsam erscheint (Frage 7).

Hinsichtlich der *normativen Commitmentkomponente* fällt auf, dass mit 68% der Befragten die Mehrheit der Aussage „Ich fände es richtig, wieder für dieses Unternehmen zu arbeiten“ voll bzw. weitgehend zustimmt (Frage 9). Auch eine Verpflichtung gegenüber anderen Personen in dem Unternehmen wird in stärkerem Maße wahrgenommen als bestritten (Frage 11). Über zwei Drittel (69,3%) gehen demnach nicht davon aus, viele Personen zu enttäuschen, wenn eine erneute Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ausbliebe (Frage 12). Nicht eindeutig wird die Frage beantwortet, welchen Eindruck es auf andere Personen macht, wenn Freelancer immer nur einmal für ein Unternehmen arbeiten (Frage 10).

<sup>3</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Datenverdichtung wurden die Antwortkategorien „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme weitgehend zu“ zu „Zustimmung“ sowie „Stimme weniger zu“ und „Stimme nicht zu“ zu „keine Zustimmung“ zusammengefasst.



Wenn die Antworten einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr niedrig) zugeordnet und auf dieser Grundlage ihre Mittelwerte berechnet werden, zeigt sich, dass das affektive (2,91) stärker als das normative (3,68) und das kalkulative Commitment (3,97) ausgeprägt ist. Diese Ergebnisse bedürfen aber der Relativierung: Allen/Meyer gehen davon aus, dass die affektive Commitmentkomponente grundsätzlich die stärksten Beziehungen zu Arbeitsbedingungen, arbeitsbezogenen Erwartungen, Arbeitszufriedenheit und Leistung aufweist (vgl. 1990; auch Felfe et al. 2005, 102); Untersuchungen bestätigen diese Annahme (vgl. Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998).

Der *Vergleich mit anderen Commitmentstudien*, die auf dem Fragebogen von Allen/Meyer beruhen, fällt schwer, da der Fragebogen im Detail unterschiedlich übersetzt wird und teilweise verschiedenartig gestufte Likert-Skalen Verwendung finden. Die größte Einschränkung resultiert aber daraus, dass sich Beschäftigungs- bzw. Auftragsverhältnisse der befragten Personen unterscheiden und damit der Befragungskontext variiert. Beispielsweise gibt es für Freelancer als selbstständige Kooperationspartner auf werkvertraglicher Basis keinen hierarchischen Vorgesetzten, allerdings existiert in aller Regel faktisch eine Führungskraft, die für die Aufgabenzuweisung, Informationsversorgung und Leistungskontrolle zuständig ist. Daher sind bei unterschiedlichen Befragungsadressaten (z. B. Freelancer, Festangestellte) unterschiedlicher Studien verschiedenartig empfundene Bedeutungen, Konnotationen und Interpretationen des Begriffs Vorgesetzter durch Festangestellte oder Freelancer nicht auszuschließen.

Vergleicht man trotz der Einschränkungen die Ergebnisse mit anderen Studien, lassen sich Differenzen in der Ausprägung der einzelnen Commitmentdimensionen erkennen. Bei Festangestellten in deutschen Landesverwaltungen (vgl. Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998) sowie Angestellten in amerikanischen Unternehmen und amerikanischen kirchlichen Einrichtungen (vgl. Meyer/Allen 1991) ist das kalkulative Commitment jeweils höher als das affektive und dieses wiederum höher als das normative Commitment. Allerdings weisen im IT-Bereich fest angestellte Mitarbeiter ein affektives Commitment auf, das stärker ausgeprägt ist als ihr kalkulatives und normatives Commitment (vgl. Six et al. 2002). Der Vergleich mit der IT-Freelancer-Befragung verdeutlicht, dass hinsichtlich der affektiven und normativen Commitmentkomponente kein grundlegender Unterschied zu den fest angestellten IT-Mitarbeitern besteht. Auffällig ist jedoch, dass das kalkulative Commitment der IT-Freelancer im Vergleich zu Festangestellten (um 0,6) geringer und im Vergleich zu den Befragten der anderen beiden Studien deutlich geringer ausfällt (um 1,3 bzw. 1,5). Insgesamt ist das in anderen Studien festgestellte Commitment stärker ausgeprägt (vgl. Allen/Meyer 1990; Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 98; Six et al. 2002). Vor dem Hintergrund, dass Freelancer das Unternehmen häufiger wechseln bzw. gewechselt haben als Festangestellte, verwundert das geringere Ausmaß an Verbundenheit allerdings nicht.

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass das von Mitarbeitern empfundene Commitment durch individuelle demographische Merkmale und Arbeitsbedingungen geprägt ist (vgl. 2.2). Kovariierende Variablen bestehen in Motivation und Arbeitszufriedenheit. In der empirischen Untersuchung wurden aufgrund von Beschränkungen des Datensatzes zum einen der unmittelbare Zusammenhang von demographischen Merkmalen und Arbeitsbedingungen zu Commitment sowie zum anderen eine mögli-

che Relativierung durch über- oder nicht erfüllte Erwartungen (als Annäherung an die Arbeits(un)zufriedenheit) betrachtet. Die Einflussfaktoren des Commitment sowie ihre Zusammenhänge zur Ausprägung des Commitment werden im Folgenden dargestellt.

## **2.4 Einflussfaktoren des Commitment von IT-Freelancern**

### *Einflussfaktor Arbeitsbedingungen*

*Arbeitsbedingungen* werden in der empirischen Forschung im Rahmen verschiedener Verfahren der Arbeitsanalyse untersucht. Um zu ermitteln, welche subjektive Bedeutung die Freelancer verschiedenen Arbeitsbedingungen beimessen, wurden sie gebeten, unter Bezugnahme auf ihren aktuellen Auftraggeber auf einer fünfstufigen Likert-Skala typische Aspekte von Arbeitsbedingungen in Unternehmen zu bewerten. Die Items wurden dabei in enger Anlehnung an etablierte Fragebögen der Arbeitsanalyse formuliert (vgl. dazu z. B. Hackman/Lawler 1971; Hackman/Oldham 1976; Cammann et al. 1983; Wieland-Eckelmann et al. 1999). Die erste Skala beinhaltete Merkmale der Stelle bzw. der Tätigkeit (differenziert in Arbeitsinhalte, Partizipationsmöglichkeiten, Informationsversorgung, Bezahlung, Arbeitszeit und Arbeitsort), die zweite Skala bezog sich auf das Verhältnis zu fest angestellten Kollegen, deren Kompetenz und die Zusammenarbeit mit ihnen, die dritte Skala auf das Verhältnis zu und die Kompetenz des Vorgesetzten und die vierte Skala auf Unternehmensmerkmale (vgl. zu deskriptiven Ergebnissen Anhang 1). Die Reliabilität der Skalen erwies sich insgesamt noch als hinreichend (Cronbachs  $\alpha$  (standardisiert) = 0,64, 0,67, 0,90 und 0,78).

### *Einflussfaktor arbeitsbezogene Erwartungen*

Im Fragebogen wurden außerdem „typische“ *arbeitsbezogene Erwartungen* der IT-Freelancer ermittelt. Dabei fanden in der Literatur dokumentierte Skalen Berücksichtigung, die arbeitsbezogene Erwartungen bzw. Bedürfnisse von Mitarbeitern festgestellt haben (vgl. für einen Überblick Büssing 2004). Es wurde allerdings – anders als bei der Erhebung der Ist-Situation – auf die Feststellung materieller Bedürfnisse verzichtet, da die Entlohnung im theoretischen Modell den demographischen Merkmalen einer Person zugerechnet wird (s.o.; vgl. Kieser 1995, Sp. 1445). Die befragten Freelancer haben auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „1“ (sehr wichtig) bis „5“ (unwichtig) ihre arbeitsbezogenen Erwartungen angegeben. Dabei erwies sich die Reliabilität der Skala als gut (Cronbachs  $\alpha$  (standardisiert) für die Gesamtskala = 0,81).

Durch eine explorative Faktorenanalyse über alle Items konnten die Strukturen zwischen den einzelnen Items aufgedeckt und eine Datenverdichtung vorgenommen werden. Eine Prüfung mithilfe des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums zeigte, dass die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Die Faktorenanalyse wurde als Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, wobei die Faktoranzahl anhand des Kaiser-Kriteriums (Eigenwert  $> 1$ ) festgelegt wurde. Aus einer rechtwinkligen VARIMAX-Rotation resultiert eine Lösung mit sechs Faktoren, die kumuliert etwa 65% der gesamten Varianz erklären; bei einer alternativen schiefwinkligen Rotation (OBLIMIN) ergeben sich identische Item-Faktor-Strukturen. Die Hauptladungen der Items sind größer als der als kritisch erachtete Wert von 0,4 (vgl. dazu Homburg/Giering 1996, 8); ihre Querladungen sind in allen Fällen kleiner als 0,4, sodass jeweils eine eindeutige

Zuordnung zu einem der sechs Faktoren möglich war. Im Ergebnis ließen sich folgende sechs Gruppen von Erwartungen (Faktoren) identifizieren (vgl. auch Abb. 3): Faktor 1: Soziales und kooperatives Arbeitsklima, Faktor 2: Anspruchsvolle Tätigkeit, Faktor 3: Rollen- und Aufgabenklarheit, Faktor 4: Flexible Arbeitsorganisation, Faktor 5: Unternehmensmerkmale, Faktor 6: Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem.

**Abb. 3: Rotierte Faktorlösung zu den Erwartungen der IT-Freelancer**

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Offener und aufrichtiger Vorgesetzter	0,75					
Konstruktiver Umgang mit Konflikten	0,74					
Gutes Verhältnis zu den Kollegen	0,72					
Offener Informationsaustausch mit Kollegen u. Vorgesetztem	0,71					
Kreatives und produktives Arbeitsumfeld	0,52					
Zugang zu allen für meine Arbeit wichtigen Informationen	0,42					
Herausfordernde Tätigkeiten		0,83				
Großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum		0,81				
Abwechslungsreiche Arbeit		0,76				
Klare Kenntnis der Ziele meiner Arbeit			0,80			
Kenntnis der konkreten Anforderungen an mich			0,80			
Klarheit über meine Rolle im Unternehmen			0,60			
Möglichkeit zur flexiblen Zeiteinteilung				0,86		
Möglichkeit der Arbeit auch von zu Hause aus				0,83		
Bei einem namhaften Unternehmen arbeiten					0,73	
Eigener, gut ausgestatteter Arbeitsplatz					0,63	
Neues Know-how durch die Arbeit erwerben					0,60	
Kompetenter Vorgesetzter						0,74
Qualifizierte festangestellte Kollegen						0,73
<b>Eigenwert</b>	4,76	2,18	1,83	1,28	1,21	1,07
<b>Erklärter Varianzanteil (in %)</b>	16,35	12,00	10,73	9,17	8,73	7,91
<b>Kumulierter Varianzanteil (in %)</b>	16,35	28,35	39,08	48,25	56,97	64,88
<b>arithm. Mittel (Skala mit 1 = sehr wichtig bis 5 = unwichtig)</b>	3,20	3,11	3,14	2,78	2,64	2,38

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Maß der Stichprobeneignung: 0,75; Cronbachs Alpha = 0,81

n = 150

Faktor 1 zeigt die Bedeutung sozialer Aspekte im Rahmen der Beschäftigung als Freelancer. Das betrifft sowohl persönliche Eigenschaften des Vorgesetzten und der Kollegen als auch die Arbeitssituation (Informationsaustausch, Konfliktbewältigung, Arbeitsumfeld). Es zeigt sich, dass sich Freelancer im Unternehmen offenbar wohlfühlen wollen und nicht ausschließlich monetäre, einkommensbezogene Ziele haben (vgl. ähnlich für Zeitarbeiter Felfe et al. 2005, 104). Die Erwartung einer anspruchsvollen Tätigkeit (Faktor 2) erklärt sich daraus, dass IT-Freelancer befragt wurden, für die Aufgaben konstitutiv und vor allem ausbildungsadäquat sind, die ein hohes Ausbildungsniveau erfordern. Außerdem wird die – für Freelancer zentrale – Möglichkeit, sich weiter zu qualifizieren und positive Referenzen zu sammeln, durch herausfordernde Aufgaben geprägt. Die Rollen- und Aufgabenklarheit (Faktor 3) ist ein für Freelancer typischer Aspekt, denn im Rahmen einer temporären Beschäftigung ist die Gefahr von diesbezüglichen Wissenslücken oder Missverständnissen größer als bei dauerhafter Beschäftigung; Rollen- und Aufgabenklarheit sind daher wichtig, um Missverständnisse und eine zeitaufwändige, unproduktive Rollen- und Aufgabenfindung zu vermeiden. Im Rahmen der Arbeitsorganisation (Faktor 4) sind Arbeitszeit und Arbeitsort gebündelt. Bei einer Mittelwertbetrachtung erweist sich das Bedürfnis nach zeitlicher Flexibilität gegenüber dem nach örtlicher Flexibilität als durchschnittlich stärker ausgeprägt. Das kann nicht zuletzt als Indiz für die subjektiv empfundene Bedeutung sozialer Kontakte gesehen werden, die in erster Linie im Rahmen einer

Face-to-Face-Zusammenarbeit entstehen bzw. gepflegt werden (vgl. Scherm/Süß 2000). Der Faktor 5 bündelt insbesondere Aspekte, die die Employability, das heißt die Beschäftigungsfähigkeit, eines Freelancers bestimmen (vgl. auch Martin 2003, 187-189). Der Erwerb von neuem Know-how und damit die stetige Weiterqualifizierung berührt diese genauso wie die Arbeit bei einem bekannten, namhaften Unternehmen. Faktor 6 vereint die Kompetenz des Vorgesetzten und der Kollegen. Darin zeigt sich, dass IT-Freelancer, die hoch spezialisierte Aufgaben wahrnehmen, auf die reibungslose Zusammenarbeit und Kommunikation mit ähnlich gut qualifizierten Personen im Unternehmen angewiesen sind.

*Analysen des Zusammenhangs zwischen Einflussfaktoren des Commitment und der Ausprägung des Commitment*

Im nächsten Schritt wurde der *Zusammenhang zwischen der Bewertung der Arbeitsbedingungen in der gegebenen Situation (unabhängige Variablen) und dem seitens der Freelancer empfundenen Commitment (abhängige Variable)* untersucht. Dabei erfolgte im Rahmen der Datenauswertung eine Zusammenfassung der die tatsächlich empfundenen Arbeitsbedingungen beschreibenden Items zu sechs Bündeln analog den Erwartungen (soziales und kooperatives Arbeitsklima, anspruchsvolle Tätigkeit, Rollen- und Aufgabenklarheit, flexible Arbeitsorganisation, Unternehmensmerkmale, Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem). Damit sollte zum einen eine Datenverdichtung ermöglicht werden, zum anderen ließen sich so auch in der Betrachtung der Ist-Situation die in der Faktorenanalyse identifizierten, freelancerspezifischen Itemstrukturen abbilden. Zusätzlich fanden gemäß dem theoretischen Modell personenbezogene Daten der Freelancer Berücksichtigung, um auf diesem Wege den Einfluss individueller demographischer Merkmale auf das Commitment festzustellen.<sup>4</sup> Dabei handelte es sich um (1) das Lebensalter, (2) den höchsten Ausbildungsabschluss (differenziert in Studium, Fachausbildung, Abitur, Real- oder Hauptschulabschluss, ohne Abschluss), (3) die Zeit, in der als Freelancer gearbeitet wurde, (4) die Zahl der Unternehmen, in denen als Freelancer gearbeitet wurde, (5) die Zahl der Einsätze in dem Unternehmen, in dem der Freelancer zum Befragungszeitpunkt tätig war und (6) die Vergütung. Diese ist durch Fragen nach Angemessenheit, Fairness und Zuverlässigkeit der Bezahlung operationalisiert worden. Grundsätzlich war zu erwarten, dass

- positiv empfundene Arbeitsbedingungen einen positiven Einfluss auf das Commitment haben (vgl. ähnlich Felfe et al. 2005, 105).
- das Commitment mit zunehmender Qualifikation sinkt, wie in der Literatur argumentiert wird (vgl. z. B. Mathieu/Zajac 1990).
- die Zeit als Freelancer und die Zahl der Beschäftigungen in einem Unternehmen (als Äquivalent des Dienstalters) das Commitment positiv beeinflussen, denn Commitment bildet sich im Laufe der Zeit heraus und verfestigt sich kontinuierlich (vgl. z. B. Mowday/Porter/Steers 1982; Kieser et al. 1990).

---

<sup>4</sup> Auf die Berücksichtigung des in der Literatur als zentral herausgestellten personenbezogenen Merkmals Geschlecht wurde aufgrund des in der Befragung zu geringen Frauenanteils verzichtet.

Der skizzierte Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitssituation ließ sich durch Korrelationsanalysen und multiple lineare Regressionen überprüfen. Da das Commitment ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, konnte aber nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass alle Einflussfaktoren in gleicher Weise auf die verschiedenen Dimensionen des Commitment bzw. das Gesamtcommitment wirken. Deshalb wurde der Einfluss von Arbeitsbedingungen und demographischen Merkmalen (unabhängige Variablen) auf die unterschiedlichen Commitmentdimensionen (jeweils abhängige Variable) getrennt untersucht. Zuvor wurde getestet, ob die Voraussetzung für die Durchführung einer multiplen linearen Regression, eine univariate Normalverteilung der abhängigen Variablen, gegeben ist. Der Kolmogorov-Smirnov Test bestätigte das Vorhandensein der notwendigen Verteilung.

Die Regressionsanalyse erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurde der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der arbeitsbezogenen Ist-Situation sowie den demographischen Merkmalen und dem Commitment der Freelancer (differenziert in affektives, kalkulatives und normatives Commitment) untersucht (Modell 1a, 2a, 3a). Da für die Bewertung des Ist-Zustandes aber die Erwartungen, das heißt das individuelle Anspruchsniveau, eine relativierende Rolle spielen (können), wurden in einem zweiten Schritt in die Regressionsanalysen die Erwartungshaltungen der Freelancer als unabhängige (Kontroll-)Variablen einbezogen (Modell 1b, 2b, 3b). Damit ergab sich zumindest näherungsweise die Möglichkeit, etwaige Relativierungen durch Unter- oder Übererfüllung des Anspruchsniveaus sichtbar zu machen. Abbildung 4 zeigt die Befunde aus den Korrelations- bzw. Regressionsanalysen.

Bezogen auf die einzelnen Commitmentdimensionen sind die stärksten Zusammenhänge zwischen einigen unabhängigen Variablen und dem *affektiven Commitment* gegeben (Modell 1a und 1b); das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  (korrigiert) liegt im Modell 1a und im Modell 1b jeweils bei 0,29, das heißt, die untersuchten unabhängigen Variablen erklären 29% der Varianz der abhängigen Variable „affektives Commitment“ auf höchstsignifikantem Niveau ( $p = 0,000$  bzw.  $p = 0,001$ ). Somit bestätigt sich in der Freelancerbefragung die grundsätzliche Einschätzung, dass das affektive Commitment die stärksten Beziehungen zu Arbeitsbedingungen und arbeitsbezogenen Erwartungen aufweist (vgl. Allen/Meyer 1990; Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998). Das überrascht nicht, denn es erwies sich in der Befragung grundsätzlich als besonders ausgeprägt. Die am stärksten wirkende Variable sind die Unternehmensmerkmale: Bei als positiv empfundenen Unternehmensmerkmalen (namhaftes Unternehmen, eigener und gut ausgestatteter Arbeitsplatz, Möglichkeit des Know-how-Erwerbs) ist das affektive Commitment besonders stark vorhanden. Dies kann durch den besonderen Status der Freelancer begründet werden, nur temporär im Unternehmen tätig zu sein und daher ihre Beschäftigungsfähigkeit auch außerhalb eines bestimmten Unternehmens erhalten zu müssen, was insbesondere durch die Möglichkeit des Know-how-Erwerbs und durch das Image des temporären Arbeitgebers beeinflusst wird. Der skizzierte Zusammenhang zum affektiven Commitment ist gleichgerichtet, aber erkennbar schwächer, wenn im Modell 1b die Erwartungen der Freelancer als Kontroll-Variablen berücksichtigt werden; diese Relativierung lässt darauf schließen, dass das

Abb. 4: Korrelations- bzw. Regressionsanalysen<sup>5</sup>

<b>Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen sowie persönlichen Merkmalen und Commitmentdimensionen</b>							
<b>Korrelationsanalyse nach Bravais-Pearson</b>		<b>Aff. Com.</b>	<b>Kalk. Com.</b>	<b>Norm. Com.</b>			
Soziales und kooperatives Arbeitsklima		<b>0,39**</b>	<b>-0,25**</b>	<b>0,17*</b>			
Anspruchsvolle Tätigkeit		0,14	-0,15	0,12			
Rollen- und Aufgabenklarheit		<b>0,31**</b>	-0,12	<b>0,16*</b>			
Flexible Arbeitsorganisation		<b>0,26**</b>	-0,10	0,12			
Unternehmensmerkmale		<b>0,50**</b>	-0,14	0,16			
Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem		<b>0,29**</b>	<b>-0,16*</b>	0,06			
Bezahlung durch das Unternehmen		<b>0,30**</b>	-0,10	0,13			
Jahre als Freelancer		-0,06	-0,03	-0,01			
Zahl der auftraggebenden Unternehmen		-0,13	0,08	-0,06			
Zahl der Einsätze im aktuellen Unternehmen		<b>-0,23*</b>	-0,08	<b>-0,28**</b>			
Ausbildungsabschluss		-0,04	<b>-0,22**</b>	0,06			
Alter		-0,12	-0,09	-0,01			
<b>Lineare Regressionsanalysen</b>		<b>Modell 1a</b>	<b>Modell 1b<sup>a</sup></b>	<b>Modell 2a</b>	<b>Modell 2b<sup>a</sup></b>	<b>Modell 3a</b>	<b>Modell 3b<sup>a</sup></b>
		<b>Aff. Com.</b>	<b>Aff. Com.</b>	<b>Kalk. Com.</b>	<b>Kalk. Com.</b>	<b>Norm. Com.</b>	<b>Norm. Com.</b>
		Std. Beta	Std. Beta	Std. Beta	Std. Beta	Std. Beta	Std. Beta
Soziales und kooperatives Arbeitsklima		0,02	0,03	-0,21	-0,22	0,12	0,12
Anspruchsvolle Tätigkeit		-0,08	-0,06	-0,10	-0,07	0,01	0,04
Rollen- und Aufgabenklarheit		0,10	0,10	-0,08	-0,03	0,12	0,15
Flexible Arbeitsorganisation		0,14	0,10	-0,01	0,03	-0,06	-0,09
Unternehmensmerkmale		<b>0,40***</b>	<b>0,36***</b>	-0,09	-0,15	0,17	0,14
Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem		0,14	0,14	-0,04	-0,07	-0,07	-0,11
Bezahlung durch das Unternehmen		-0,06	-0,06	0,07	0,09	-0,06	-0,06
Jahre als Freelancer		-0,10	-0,06	0,03	0,02	0,05	0,04
Zahl der auftraggebenden Unternehmen		0,14	0,10	0,12	0,09	0,14	0,13
Zahl der Einsätze im aktuellen Unternehmen		<b>-0,24***</b>	<b>-0,20**</b>	-0,16	-0,13	<b>-0,34***</b>	<b>-0,33***</b>
Ausbildungsabschluss		-0,14	0,01	<b>-0,22**</b>	<b>-0,26**</b>	0,05	-0,05
Alter		-0,01	-0,12	<b>-0,30***</b>	<b>-0,18*</b>	-0,08	-0,07
R <sup>2</sup>		0,37***	0,40***	0,20**	0,23	0,16	0,20
R <sup>2</sup> (korrigiert)		<b>0,29***</b>	<b>0,29***</b>	<b>0,10**</b>	<b>0,09*</b>	<b>0,06*</b>	<b>0,06</b>

<sup>a</sup> mit zusätzlichen Kontroll-Variablen Erwartungshaltung zu sozialem u. kooperativem Arbeitsklima, Erwartungshaltung zu anspruchsvoller Tätigkeit, Erwartungshaltung, zu Rollen- und Aufgabenklarheit, Erwartungshaltung zu flexibler Arbeitsorganisation, Erwartungshaltung zu Unternehmenscharakteristika und Erwartungshaltung zu Qualifikation von Vorgesetztem und Kollegen

\*\*\* 1% Signifikanzniveau, \*\* 5% Signifikanzniveau, \* 10% Signifikanzniveau n = 150

Anspruchsniveau durch den aktuellen Arbeitgeber nicht vollständig erfüllt wurde und damit die Wirkung auf das affektive Commitment weniger stark ausgeprägt ist. Eine deutlich erkennbar negative Wirkung auf das affektive Commitment geht von der Zahl der Einsätze im aktuellen Unternehmen aus; mit zunehmender Zahl der Beschäftigungen durch ein Unternehmen wird dieses für die Freelancer im Laufe der Zeit unattraktiver und als Folge lässt die Verbundenheit zu diesem Unternehmen nach. Eine denkbare Erklärung ist, dass sich mögliche, euphorische und zu positive Ersteindrücke im Laufe der Zeit relativieren. Häufige Beschäftigungen und der damit verbundene „Blick hinter die Kulissen“ können somit auch negative Erlebnisse mit sich bringen, die eine emotionale Bindung reduzieren. Die in der Literatur angesprochene Ge-

<sup>5</sup> Hinsichtlich der Anwendbarkeit und Aussagefähigkeit der Signifikanztests bestehen Einschränkungen, die aus den Charakteristika einer Stichprobe resultieren: Grundsätzlich sind Signifikanztests nur bei Zufallsstichproben aussagefähig (vgl. Martin 1989, 93-95).

fahr des geringeren Commitment freier Mitarbeiter wird dadurch in der Tendenz bestätigt (vgl. auch Wilkens 2004; Felfe et al. 2005, 102; Kulkarni/Ramamoorthy 2005, 741).

In der Korrelationsanalyse (vgl. dazu Abb. 4) erweisen sich neben Unternehmensmerkmalen weitere Arbeitsbedingungen als vergleichsweise stark und signifikant korrelierend mit dem affektiven Commitment: Da affektives Commitment definitionsgemäß durch Freude an der Arbeit sowie das Verhalten von Vorgesetztem und Kollegen geprägt ist, verwundert der insbesondere zu einem (1) sozialen und kooperativen Arbeitsklima erkennbare Zusammenhang nicht. Der Zusammenhang zu der (2) Rollen- und Aufgabenklarheit lässt sich wiederum damit begründen, dass Freelancer nur temporär in einem Unternehmen tätig sind, sich Rollen- und Aufgabenverständnis daher nicht im Laufe der Zeit entwickeln und den Anforderungen anpassen können, sondern die konkrete Kenntnis der Erwartungen an ihre Tätigkeit und ihre Rolle zentrale Voraussetzung ist, um Unklarheiten vorzubeugen. Die (3) Qualifikation der Kollegen und des Vorgesetzten kann für Freelancer wichtig sein und ihr Commitment beeinflussen, da die Möglichkeit besteht, zu lernen und an der für Freelancer wichtigen Employability zu arbeiten. Der Einfluss der (4) flexiblen Arbeitsorganisation lässt sich damit begründen, dass Freelancer nach Flexibilität streben, um neben der Beschäftigung in einem Unternehmen ggf. noch weitere Tätigkeiten wahrnehmen, privaten Verpflichtungen nachgehen oder Zeit zur Weiterqualifizierung off-the-job haben zu können (vgl. Verband Freelancer International e.V. 2005).

Wie auch für das affektive Commitment liefert die Regressionsanalyse für das *normative Commitment* einen höchstsignifikanten, negativen Zusammenhang zu der Zahl der Einsätze im Unternehmen. Im Vergleich zu der affektiven Commitmentdimension bestehen generell recht ähnlich gerichtete, aber durchweg schwächere Korrelationen zu den unabhängigen Variablen. Konkrete Zusammenhänge konnten aufgedeckt werden zwischen dem normativen Commitment und dem empfundenen sozialen und kooperativen Arbeitsklima sowie der Klarheit der eigenen Rolle bzw. Aufgabe. Vor dem Hintergrund, dass normatives und affektives Commitment sich vielfach als nicht unabhängig erwiesen haben (vgl. Allen/Meyer 1990; Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 94-96), verwundern die ähnlichen Beziehungen indes nicht.

Überwiegend negative Zusammenhänge sind zwischen den unabhängigen Variablen und dem *kalkulativen Commitment* gegeben. Insbesondere das soziale und kooperative Arbeitsklima sowie die Qualifikation von Vorgesetztem und fest angestellten Kollegen wirken dabei negativ auf das kalkulative Commitment und damit auf eine rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen folgende Entscheidung über den (gewünschten) Verbleib im Unternehmen: Je besser das Arbeitsklima empfunden wird, desto geringer ist das kalkulative Commitment ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund überrascht es aber, dass in der Regression (Modell 2a) nur ein sehr schwach positiver, allerdings nicht signifikanter Zusammenhang zwischen Bezahlung und kalkulativem Commitment festzustellen ist, denn in der Bewertung der Bezahlung kommt die dem kalkulativen Commitment zugrunde liegende rationale Kosten-Nutzen-Kalkulation am stärksten zum Ausdruck. Sogar schwach negativ ausgeprägt ist dieser Zusammenhang, wenn die Erwartungen der Freelancer als Kontroll-Variablen einbezogen werden

(Modell 2b), worin erneut ein Indiz für leicht enttäuschte Erwartungen gesehen werden kann. Das Ausbildungsniveau der Befragten hängt signifikant negativ mit dem kalkulativen Commitment zusammen. Damit bestätigt sich der erwartete Zusammenhang. Er lässt sich so interpretieren, dass mit der Ausbildung auch die Erwartungen an eine Beschäftigung steigen und daher eher enttäuscht werden. Hoch qualifiziertes Personal hat dann eher Chancen, den Arbeitsplatz zu wechseln als weniger qualifiziertes. Das gilt insbesondere, wenn – wie in der IT-Branche – die Nachfrage nach hoch qualifizierten Mitarbeitern relativ groß ist. Außerdem ist bei Hochqualifizierten oft eher ein Commitment gegenüber der eigenen Berufsgruppe als gegenüber einem Unternehmen gegeben (vgl. Kieser 1995, Sp. 1447). Insbesondere unter Berücksichtigung der überwiegend guten Qualifikation der befragten Freelancer (79,3% haben ein Studium oder eine Fachausbildung absolviert) kann dieses Ergebnis aber auch als Hinweis auf einen bezüglich der Beschäftigung als Freelancer bestehenden Verdruss gewertet werden. Dieser kann entstehen, wenn die Freelancer vor dem Hintergrund ihrer qualifizierten Ausbildung unter rationalen Kosten-Nutzen-Abwägungen zu dem Schluss kommen, dass möglicherweise eine Beschäftigung in einem anderen Unternehmen oder sogar eine andere Form der Beschäftigung, mit der ggf. auch andere soziale Sicherung oder besserer Verdienst verbunden sein könnten, dem Freelancerstatus vorzuziehen wären und dadurch das kalkulative Commitment gegenüber der jetzigen Beschäftigungsform negativ beeinflusst wird. Unterstützt wird diese Annahme dadurch, dass in der Befragung 83,3% der Freelancer angaben, die Freelancertätigkeit wegen fehlender Alternativen aufrecht erhalten zu wollen, für 56% ist ein Wechsel in eine Festanstellung generell denkbar.

Grundsätzlich lässt sich im Rahmen der Regressionsanalysen (vgl. Abb. 4) feststellen, dass im zweiten (Regressionsanalyse Kalkulatives Commitment) und dritten Modell (Regressionsanalyse Normatives Commitment) jeweils nur ein (sehr) geringer Anteil der Varianz erklärt wird. Es bestätigt sich damit, dass die unabhängigen Variablen nicht gleichgerichtet auf die verschiedenen Commitmentdimensionen wirken müssen. Das korrigierte  $R^2$  liegt im Modell 2a (kalkulatives Commitment) bei 0,10, bezogen auf das normative Commitment sogar nur bei 0,06 (Modell 3a). Wenn die Erwartungen der Freelancer als Kontrollvariablen einbezogen werden (Modell 2b und Modell 3b), verbleibt die Erklärungskraft mit 9% bzw. 6% auf geringem Niveau. Insgesamt wird darin deutlich, dass es neben den untersuchten unabhängigen Variablen offenbar andere Einflussfaktoren gibt, die die Ausprägung des kalkulativen bzw. normativen Commitment allein oder im Wirkungsverbund stärker bestimmen. Nahe liegend ist jeweils ein Einfluss des affektiven Commitment. Das Geschlecht wird in der Literatur als stark korrelierend mit dem Commitment genannt, Commitment ist demnach bei Frauen stärker als bei Männern ausgeprägt (vgl. z. B. Gould 1975; Bruning/Synder 1983). Es konnte aufgrund des sehr geringen Frauenanteils an der Stichprobe nicht berücksichtigt werden, kann aber grundsätzlich einen Erklärungsanteil aufweisen. Außerdem ist damit zu rechnen, dass die generelle Arbeitsmotivation der Freelancer, die in der Erhebung nicht festgestellt wurde, einen weiteren Anteil an der Erklärung des Commitment liefern könnte, denn in der Literatur wird darin eine kovariierende Variable des Commitment gesehen (vgl. z. B. Kieser 1995; Felfe et al. 2005). Schließlich lässt sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse darüber spekulieren, dass die im Rah-



men der Erhebung herangezogenen Items nicht vollständig die relevanten Arbeitsbedingungen und demographischen Merkmale von Freelancern abdecken; die Items sind Untersuchungen entnommen, die im Wesentlichen auf Normalarbeitsverhältnisse gerichtet sind und daher nicht in jedem Fall zu der anderen Beschäftigungssituation und persönlichen Situation der Freelancer passen müssen.

### **2.5 Möglichkeiten und Grenzen der Commitmentförderung bei Freelancern**

Unternehmen haben durch Anreizsysteme die Möglichkeit, auf die Motivation und das Commitment von Freelancern Einfluss zu nehmen (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, 225, 231-233; DGFP 2004, 62). Die folgenden Überlegungen zur Anreizsystemgestaltung für Freelancer konzentrieren sich auf die Art der Anreize, da Fragen der Bemessungsgrundlage(n) durch die im Werk- bzw. Dienstvertrag genau spezifizierte Leistung geklärt werden und hier nicht vertieft werden sollen. Grundsätzlich sind materielle und immaterielle Anreize möglich, die in der Praxis in der Regel nicht als Alternativen verstanden werden, sondern verschiedene Bestandteile von Anreizsystemen darstellen und somit kombiniert zum Einsatz kommen.

Statistisch waren für fünf Variablen signifikante Zusammenhänge zum Gesamtcommitment bzw. zu einzelnen Commitmentdimensionen festzustellen; insbesondere diese Variablen sollten grundsätzliche Anknüpfungspunkte für Anreizsysteme darstellen, die der *Förderung von Commitment* dienen.

- Soziales und kooperatives Arbeitsklima
- Rollen- und Aufgabenklarheit
- Flexible Arbeitsorganisation
- Unternehmensmerkmale
- Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem.

Allerdings sind diese Faktoren zum Teil nur in Grenzen durch das Unternehmen zu gestalten. Beispielsweise ist das für Freelancer wichtige Image des Unternehmens nur langfristig beeinflussbar. Die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie das Angebot eines eigenen, gut ausgestatteten Arbeitsplatzes für den Freelancer kann zumindest betriebsbedingten Einschränkungen unterliegen. Auch die Qualifikation der Kollegen und des Vorgesetzten lässt sich nicht ohne weiteres verändern. Es kann aber – innerhalb des betrieblichen Gestaltungsspielraums – darauf geachtet werden, dass die Freelancer qualifikationsadäquat eingesetzt werden, wodurch sich ihnen auch die Möglichkeit der Weiterqualifizierung bietet. Erfolgt eine inadäquate Beschäftigung, drohen infolge von Unterforderung Demotivation und Unzufriedenheit, womit für das Unternehmen Ressourcenverschwendung verbunden wäre.

Die Commitmentförderung kann sich insbesondere auf soziale Aspekte wie das Arbeitsklima beziehen (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, 239), das seitens des Unternehmens vor allem durch das Vorgesetzten- bzw. Führungsverhalten beeinflussbar ist (vgl. Kieser 1995, Sp. 1451). Dessen Bedeutung ist in der Motivationsforschung seit langem ein Thema; Herzberg identifizierte es allerdings lediglich als einen Hygienefaktor (vgl. 1970). Wie bereits oben ausgeführt, haben Freelancer als selbstständige Kooperationspartner keinen hierarchischen Vorgesetzten, sondern lediglich eine faktische Führungskraft. Die Befragung der IT-Freelancer zeigt aber,

dass für den Commitmentaufbau Aspekte wie Offenheit und Aufrichtigkeit sowie die Weitergabe wichtiger Informationen bedeutsam sind – Aspekte, die am ehesten durch die „de-facto-Führungskraft“ beeinflusst werden können. Vor diesem Hintergrund scheint eine partizipative Beziehung angebracht, die Freelancern Freiräume lässt und eine Teilhabe an Entscheidungen ermöglicht. Für den „de-facto-Vorgesetzten“ liegt es daher nahe, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Freelancer ihre Arbeitsanforderungen effektiv bewältigen können. Dazu zählen auch eine von Beginn an eindeutige Beschreibung der Aufgaben und der Rolle des Freelancers im Unternehmen sowie die frühzeitige Vereinbarung neuerlicher Einsätze. Unabhängig von den konkreten Ergebnissen der Befragung liegen darüber hinaus weitere Aspekte zur Förderung des Commitment von Freelancern nahe, beispielsweise eine faire Vertragsgestaltung und eine zuverlässige Honorarzahlung. In der Befragung gaben jedoch bereits 77,3 % der Befragten an, die Zusammenarbeit als fair zu empfinden, in 68,6 % wurde die Zahlungsmoral des Unternehmens als gut beschrieben. Folglich besteht hier offenbar – im analysierten Sample – kein primärer Ansatzpunkt der Commitmentförderung.

Grundsätzlich bestehen *Grenzen der Förderung von Commitment*, die nicht ignoriert werden können. Diese resultieren in erster Linie daraus, dass Commitment nur von den Individuen selbst ausgehen kann, da es als die freiwillige Selbstverpflichtung und Bereitschaft eines Mitarbeiters definiert wird, sich über vertraglich geregelte Vorgaben hinaus für das Unternehmen einzusetzen. Grenzen können insbesondere aus den sozialen und motivationalen Fähigkeiten der Vorgesetzten resultieren, die das Commitment ihrer Mitarbeiter fördern sollen (vgl. ähnlich Benkhoff 2004, Sp. 902-903). Daneben entzieht sich der Nutzen des Commitment einer exakten Messung, sodass dem Aufwand der Commitmentförderung lediglich der Glaube an den Nutzen des Commitment gegenübersteht (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, 238-240).

### 3. Fazit

Atypische Beschäftigungsverhältnisse haben in der jüngeren Vergangenheit an Bedeutung gewonnen. Damit ist auch die praktische Relevanz freier Mitarbeiter gestiegen. Unternehmen akquirieren diese Mitarbeiter, wenn sie spezifische Kompetenzen benötigen, die unternehmensintern nicht vorhanden sind, und es kommt zu einer temporären Beschäftigung. Diese Beschäftigungsverhältnisse verlangen vom Mitarbeiter auf der einen Seite mehr Flexibilität als ein Normalarbeitsverhältnis und sehen auf der anderen Seite eine losere Kopplung an das Unternehmen vor. Vor diesem Hintergrund wurde am Beispiel von IT-Freelancern untersucht, ob dennoch eine Bindung an das auftraggebende Unternehmen feststellbar ist. Es zeigte sich, dass die Befragten durchaus Commitment empfinden und somit Loyalität zu und Identifikation mit dem (temporären) Arbeitgeber möglich ist; dabei kommt vor allem der affektiven Commitmentkomponente besondere Wichtigkeit zu. Eine „Entbindung“ vom Unternehmen lässt sich nicht belegen, wenn auch zu konstatieren ist, dass das empfundene Commitment geringer ausfällt, als es für fest angestellte IT-Fachkräfte in anderen Befragungen erhoben wurde. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass das Commitment bei den befragten Freelancern mit zunehmender Zahl an Einsätzen im Unternehmen nachließ. Dennoch ist eine Beeinflussung des Freelancercommitment grundsätzlich möglich, wenn typische Erwartungen und Bedürfnisse, die durch eine Fakto-

renalyse identifiziert werden konnten, befriedigt werden; sie unterliegt jedoch den skizzierten Grenzen.

Mit den Überlegungen zu Commitment von bzw. Commitmentförderung bei Freelancern wird ein Beitrag geleistet, der das auf diesem Gebiet in der Personalwirtschaftslehre bestehende Forschungsdefizit verringern soll. Es ist aber zukünftig ohne Frage notwendig, auch andere Aufgabenbereiche des Personalmanagements (z. B. Personalauswahl, Personalführung und Fragen der Mitbestimmung) vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung freier Beschäftigungsverhältnisse genauer zu untersuchen (zur Qualifizierung vgl. Martin 2003). Zwar ist die Gruppe der Freelancer (noch?) relativ klein und stellt eine Beschäftigtengruppe unter vielen dar. Sie verdient jedoch wie z. B. Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationsniveaus, unterschiedlicher Altersgruppen oder unterschiedlicher Kulturen ein – in Grenzen – spezifisches Personalmanagement, das sich (auch) an den jeweiligen Spezifika dieser Gruppen orientiert, primär jedoch – Beschäftigungsgruppen übergreifend – den langfristigen Unternehmenserfolg im Auge hat.

## Literatur

- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990): The Measurements and Antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Becker, Fred G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart, 34-45.
- Benkhoff, Birgit (2004): Identifikation und Loyalität. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang/Oechsler, Walter A. (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart, 897-905.
- Bruning, Nealia S./Synder, Robert A. (1983): Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. In: *Academy of Management Journal* 26, 485-491
- Büssing, Andre (2004): Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang/Oechsler, Walter A. (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart, 461-473.
- Cammann, Cortlandt/Fichman, Mark/Jenkins Jr., G. Douglas/Klech, John R. (1983): Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In: Seachore, Stanley E./Lawler III, Edward E./Mirvis, Philip H./Cammann, Cortlandt (Hg.): *Assessing Organizational Change*, New York u. a., 71-138.
- Cronbach, Lee J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. In: *Psychometrika* 16, 297-334.
- DGFP (Hg.) (2004): Retentionsmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, Bielefeld 2004.
- Dostal, Werner (2002): Chancen am Ende des Booms, IAB Kurzbericht NR. 19/2002, Nürnberg.
- Dürr, Dieter (2002): Zur Sache. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 54 (243/2002), 53.
- Felfe, Jörg/Schmook, Renate/Six, Bernd/Wieland, Rainer (2005): Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 4, 101-115.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd/Schmook, Renate (2002): Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In: Glöckner-Rist, Angelika (Hg.): *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*, Mannheim.
- Freelancerverband (2004): Internet-Auftritt, [www.freelancerverband.de](http://www.freelancerverband.de) (September 2004).
- Gallagher, Daniel G./McLean Parks, Judi (2001): I pledge thee my Troth... Contingently Commitment and the contingent Work Relationship. In: *Human Resource Management Review* 11, 181-208.
- Gerlmeier, Anja/Kastner, Michael (2003): Was sind neue Selbstständige? In: Kastner, Michael (Hg.): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen*, München, Mering, 49-75.
- Gould, Sam (1975): *Correlates of Organization Identification and Commitment*, East Lansing 1975.
- Hackman, J. Richard/Lawler, Edward E. III (1971): Employee reactions to job characteristics. In: *Journal of Applied Psychology* 55, 259-286.

- Hackman, J. Richard/Oldman, Greg R. (1976): Motivation through the design of work. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.
- Herzberg, Frederick (1970): *The Motivation to Work*, New York.
- Hille, Hans-Eduard (2000): *Freie Mitarbeit und andere Formen freier Zusammenarbeit*, 4. Aufl., Bonn.
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich (2002): Wandel der Erwerbsformen: Was steckt hinter den Veränderungen? In: Kleinhenz, Gerhard (Hg.): *IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nürnberg, 135-144.
- Hohmeister, Frank/Goretzki, Susanne (2000): *Verträge über freie Mitarbeit*, 2. Aufl., Heidelberg.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. In: *Marketing ZFP* 18, 5-24.
- Kaiser, Stephan/Paust, Robert (2004): Der Einsatz hochqualifizierter externer Mitarbeiter. In: *Der Betriebswirt* 45, 27-33.
- Kerschbaumer, Judith/Eischl, Klaus/Kossens, Michael (2004): *Freie Mitarbeit und Ich-AG*, Köln.
- Kieser, Alfred et. al (1990): *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*, 2. Aufl., Neuwied.
- Kieser, Alfred (1995): Loyalität und Commitment. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart, 1442-1456.
- Kulkarni, Subodh P./Ramamoorthy, Nagarajan (2005): Commitment, Flexibility and the choice of Employment Contracts. In: *Human Relations* 58, 741-761.
- Martin, Albert (1989): *Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart.
- Martin, Albert (1992): Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, 481-493.
- Martin, Albert (2003): Investition in Humankapital. Das Weiterbildungsverhalten von Selbstständigen. In: Martin, Albert (Hg.): *Personal als Ressource*, München, Mering, 185-216.
- Martin, Albert/Nienhüser, Werner (2002): Neue Formen der Beschäftigung – personalpolitische Voraussetzungen und Effekte. In: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hg.): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München, Mering, 1-16.
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin* 108, 171-194.
- Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael: „No more shall we part?“: Neue Selbstständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisationen und ihrem Personal. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16, 599-614.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991): A three-component Conceptualization of organizational Commitment. In: *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Moldaschl, Manfred (2003): Von der Personalwirtschaftslehre zur Wirtschaftslehre der Person? Konsequenzen von Intrapreneuring, neuer Selbstständigkeit und Ich-AG. In: Moldaschl, Manfred/Thießen, Friedrich (Hg.): *Neue Ökonomie der Arbeit*, Marburg, 95-122.
- Moser, Klaus (1997): Commitment in Organisationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41, 160-170.
- Mowday, Richard T./Porter, Lyman/Steers, Ricfiard M. (1982): *Employee-Organization Linkages*, New York u.a..
- Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): *Betriebliche Personalforschung*, München, Mering.
- Porter, Lyman W./Steers, Ricfiard/Mowday, Richard T./Boulian, Paul V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among psychiatric Technicians. In: *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.
- Salancik, Gerald R. (1977): Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, Barry M./Salancik, Gerald R. (Hg.): *New Directions in Organizational Behavior*, Malabar, 1-54.
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2000): Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 14, 79-103.
- Schmidt, Klaus-Helmut/Hollmann, Sven/Sodenkamp, Daniel (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 19, 93-106.
- Six, Bernd/Felfe, Jörg/Schmook, Renate/Knorz, Carsten (2002): *Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen*, Halle.

- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit 2002. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen (Ergebnisse des Mikrozensus), Fachserie 1, Reihe 4.1.2, Wiesbaden 2003.
- Steinle, Claus/Ahlers, Friedel/Riechmann, Carmen (1999): Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer „selbstverpflichtenden“ Führung von Mitarbeitern. In: Zeitschrift für Personalforschung 13, 221-245.
- Trittin, Wolfgang (2003): Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, Michael (Hg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen, München, Mering, 139-159.
- Verband Freelancer International e.V. (2005): Internetpräsenz des Verbands Freelancer International e.V., www.freelance.kv-netzwerk.de.
- Weller, Ingo (2003): Commitment. In: Martin, Albert (Hg.): Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, 77-94.
- Wieland-Eckelmann, Rainer/Saßmannshausen, Andreas/Rose, Marc/Schwarz, Ronald (1999): Synthetische Beanspruchungsanalyse SynBA-GA. In: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, 1999, 421-463.
- Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York.

### Anhang:<sup>6</sup>

Beschreibung der wahrgenommenen Arbeitsbedingungen	Mittelwert*	Standardabweichung*
<b>Soziales und kooperatives Arbeitsklima</b>		
Informationen, die ich benötige, um meine Arbeit angemessen zu erledigen, ...		
... stehen mir rechtzeitig zur Verfügung.	2,51	0,92
... sind gut verständlich.	2,49	0,93
... sind vollständig und zuverlässig.	2,77	1,01
Der Informationsaustausch mit Kollegen in meinem Arbeitsbereich läuft reibungslos.	2,12	0,82
Der Informationsaustausch mit Kollegen in anderen Bereichen läuft reibungslos.	2,61	0,84
Die Möglichkeit, freundschaftliche Beziehungen zu Kollegen aufzubauen, ist nur sehr eingeschränkt.	3,86	0,97
Mitunter fühle ich mich von den Kollegen isoliert.	4,10	0,90
Es ging sehr schnell, dass ich zu den meisten Kollegen ein gutes Verhältnis aufbauen konnte.	1,99	0,86
Konflikte im Kollegenkreis werden zumeist sachlich und konstruktiv behandelt.	2,24	0,85
Wenn bei der Arbeit ein Problem auftritt, gibt es Kollegen, die mich hilfreich unterstützen.	1,98	0,86
Mein Vorgesetzter ...		
... legt Wert darauf, dass ich mich äußere, wenn ich mit seinen Entscheidungen nicht übereinstimme.	2,01	0,94
... bezieht mich bei wichtigen Entscheidungen mit ein.	2,41	1,08
... respektiert meine Entscheidungen, selbst wenn er sie nicht teilt.	2,36	0,99
Mein Vorgesetzter ist jemand, dem ich vertrauen kann.	1,97	0,89
Ich kann mit meinem Vorgesetzten offen und ehrlich reden.	1,97	0,93
Mein Verhältnis zum Vorgesetzten ist konstruktiv.	1,79	0,85
Die Kollegen standen mir anfangs recht misstrauisch gegenüber.	3,64	1,13
Die Kollegen glauben mitunter, ich nehme ihnen interessante Aufgaben weg.	3,82	0,98
Auf das Wort meines Vorgesetzten kann ich mich verlassen.	2,01	0,94
Ich habe Gelegenheit zu anregendem fachlichen Informationsaustausch mit den Festangestellten.	2,49	1,17

<sup>6</sup> Die Items sind im Anhang aus Gründen der Übersichtlichkeit analog den in der Faktorenanalyse (vgl. 2.4.2) identifizierten Bündeln arbeitsbezogener Erwartungen geordnet und weichen damit – in dieser zusammenfassenden Darstellung der deskriptiven Ergebnisse – von den verwendeten Skalen der Arbeitsanalyse ab.

<b>Anspruchsvolle Tätigkeit</b>		
Im Rahmen meines Einsatzes erledige ich eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben.	1,85	0,96
Die Möglichkeiten für unabhängiges Denken/Handeln im Rahmen meiner Tätigkeit sind begrenzt.	3,55	1,05
Ich habe die Freiheit, zu tun, was ich wirklich kann.	2,44	1,10
Bei meiner Arbeit habe ich selten die Chance, meine Spezialkenntnisse u. Fähigkeiten einzusetzen.	3,11	1,23
Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen.	1,97	0,94
Ich muss oft Entscheidungen treffen und trage die Verantwortung dafür.	2,31	0,98
Meine Arbeit im Unternehmen ist für mich eine große Herausforderung	2,84	1,11
<b>Rollen- und Aufgabenklarheit</b>		
Die meiste Zeit weiß ich, was ich bei meiner Arbeit tun muss.	1,43	0,60
Bei meiner Arbeit weiß ich genau, was von mir erwartet wird.	1,70	0,75
Ich erhalte ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.	3,27	1,23
Am Anfang meines Einsatzes im Unternehmen wurde mir gut geholfen, mich zu orientieren.	2,55	1,08
Am Anfang meines Einsatzes im Unternehmen wusste keiner so genau, was ich eigentlich tun soll.	3,90	1,09
Am Anfang meines Einsatzes im Unternehmen hat eine umfassende Einarbeitung stattgefunden.	3,45	1,16
Manchmal weiß ich nicht, welche Ziele meine Aufgaben haben.	4,03	1,16
Mir ist jederzeit klar, welche Aufgaben ich erfüllen soll.	1,79	0,76
Ich weiß immer, welche Ansprechpartner oder Abteilungen mir bei Problemen helfen können	2,23	1,01
Vor meinem Einsatz wurde mir ein korrektes Bild davon gemacht, was mich erwartet.	2,81	1,15
Mir ist jederzeit klar, welche Leistungen mein Vorgesetzter von mir erwartet.	1,91	0,93
<b>Flexible Arbeitsorganisation</b>		
Meine Arbeitszeit kann ich hier weitgehend frei einteilen.	1,81	0,96
Wenn ich will, kann ich einen Teil meiner Arbeit auch von zuhause erledigen.	2,57	1,59
<b>Unternehmensmerkmale</b>		
Die Arbeitsmittel, die ich benötige, stehen mir jederzeit zur Verfügung.	2,06	1,08
Meine IT-Ausstattung (PC, Internetzugang etc.) im Unternehmen ist gut.	2,15	1,17
Bei anderen Auftraggebern wird es sehr positiv gesehen, dass ich schon für dieses Unternehmen gearbeitet habe.	2,33	1,04
Das Ansehen dieses Unternehmens in der Öffentlichkeit ist gut.	2,05	0,94
Durch Gespräche mit Unternehmensvertretern bekomme ich einen Eindruck, wie ich mich qualifizieren muss, um auch in Zukunft Aufträge zu erhalten.	3,16	1,25
Das im Unternehmen erworbene Wissen kann ich auch andernorts gut verwenden.	2,05	0,99
Etwas Neues lerne ich durch die Arbeit in diesem Unternehmen eigentlich nicht.	2,44	1,22
Das Unternehmen ist wirklich am Puls der Zeit.	2,69	1,01
Durch die Arbeit für dieses Unternehmen gelang es mir, beruflich wichtige Kontakte zu knüpfen	3,07	1,26
<b>Qualifikation von Kollegen und Vorgesetztem</b>		
Meine festangestellten Kollegen sind gut qualifiziert.	2,43	0,84
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen einfallsreich.	2,87	0,95
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen systematisch im Vorgehen.	2,87	0,97
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen vorausschauend.	3,13	0,95
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen gewissenhaft.	2,32	0,82
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen fleißig	2,55	0,98
Ihre Arbeit bewältigen meine Kollegen schnell.	3,02	0,96
Meinem Vorgesetzten fehlt des öfteren das Wissen, um meine Arbeit beurteilen zu können.	2,87	1,24
Mein Vorgesetzter ist ein ausgesprochen kompetenter Gesprächspartner.	2,31	0,98
Mein Vorgesetzter hilft mir dabei, arbeitsbezogene Probleme zu lösen.	2,55	1,14
<b>Beschreibung der Bezahlung</b>		
Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ist fair.	1,92	0,98
Meine Bezahlung hier halte ich für angemessen.	2,49	1,16
Verändern sich Anforderungen/Ziele/Wünsche des Auftraggebers, wird Mehrarbeit angemessen bezahlt.	2,65	1,37
Die Zahlungsmoral des Unternehmens lässt mitunter zu wünschen übrig.	3,91	1,33

\*Werte bezogen auf eine Skala von 1 = "Stimme voll und ganz zu" bis 5 = "Stimme nicht zu".