

Ruiner, Caroline; Wilkens, Uta; Küpper, Monika

Article

Ménage à trois: Die Relevanz des Kunden in der psychologischen Vertragsbeziehung bei projektförmiger Wissensarbeit

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Ruiner, Caroline; Wilkens, Uta; Küpper, Monika (2013) : Ménage à trois: Die Relevanz des Kunden in der psychologischen Vertragsbeziehung bei projektförmiger Wissensarbeit, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 27, Iss. 4, pp. 354-372,
https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_04_Ruiner

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/113672>

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.

Caroline Ruiner, Uta Wilkens, Monika Küpper*

Ménage à trois –

**Die Relevanz des Kunden in der psychologischen
Vertragsbeziehung bei projektförmiger Wissensarbeit****

Dieser Beitrag setzt sich mit dem psychologischen Vertrag in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements, in denen die Erarbeitung kundenspezifischer Problemlösungen erfolgskritisch ist, auseinander. Es werden die Ergebnisse einer qualitativen empirischen Untersuchung zu den wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitskräften und Arbeitgebern in diesem Beschäftigungskontext vorgestellt. Im Ergebnis zeigt sich, dass der Kunde als dritter Akteur in der Arbeitsbeziehung relevant ist, da er in den kognitiven Repräsentationen von Arbeitskräften und Arbeitgebern adressiert wird. In der Folge treffen in ihren wechselseitigen Erwartungen unternehmerisches Handeln und Loyalität als sich bedingende Inhaltsnormen aufeinander, weil angenommen wird, damit das einer Dreiecksbeziehung inhärente Konfliktpotential für alle Beteiligten balancieren zu können.

Ménage à trios – The relevance of the customer in the psychological contract in project-based knowledge work

This paper deals with the psychological contract in knowledge-intensive employment arrangements where the project-based development of customer-specific solutions is decisive. We present results of a qualitative empirical study on the mutual expectations and obligations of workers and employers in this context. The results show that the customer is relevant as a third actor in the psychological contract for both contracting parties. Their mutual expectations of entrepreneurial behavior and loyalty are interdependent and considered as conducive to balance the assumed conflicts of triangular employment relationships.

Key words: **customer, knowledge work, new employment relationship, project work, psychological contract** (JEL: D23, M51, M55)

* Dr. Caroline Ruiner, Prof. Dr. Uta Wilkens, Monika Küpper, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal, Universitätsstr. 150, D – 44801 Bochum.

E-Mail: caroline.ruiner@rub.de, uta.wilkens@rub.de, monika.kuepper@rub.de.

Artikel eingegangen: 23.12.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 29.10.2013.

1. Einleitung

Das Angebot kundenindividueller Problemlösungen gewinnt für die betriebliche Wertschöpfung zunehmend an Bedeutung (vgl. z.B. Tuli, Kohli, & Bharadwai, 2007; Bakker, 2010; Kalkowski & Mickler, 2013). Dies gilt insbesondere für wissensintensive Arbeitsfelder, darunter Beratung, IT, Forschung und Entwicklung oder auch Angebote integrierter Produkt-Service-Leistungen. Charakteristisch für diese Bereiche sind projektförmige Arbeitskontexte, in denen kundenindividuelle Lösungen in einem zeitlich befristeten Zeitraum unter Einbeziehung von Kunden und Arbeitskräften des Anbieterunternehmens entwickelt werden (vgl. z.B. Starbuck, 1992; Wikström, 1996; Alvesson, 2004; Löwendahl, 2005; von Nordenflycht, 2010; Kaiser & Ringlstetter, 2011; Tünte, Apitzsch, & Shire, 2011). Hierbei werden nach Bedarf hoch qualifizierte Arbeitskräfte mit spezifischen Expertisen hinzugezogen. Dies erfolgt für einen begrenzten zeitlichen (und inhaltlichen) Rahmen z.B. durch befristete Beschäftigung oder durch die Beauftragung von Freelancern (vgl. z.B. Ekstedt, 2002; Guest, 2004; Wilkens, 2004; Nesheim, Olsen, & Kalleberg, 2007; von Nordenflycht, 2010; Kaiser & Ringlstetter, 2011). In Deutschland lag im Jahr 2012 der Anteil der befristet Beschäftigten und Ein-Personen-Unternehmen unter den hoch qualifizierten Arbeitskräften bei 17,3% (Eurostat Labour Force Survey, 2013).

In projektförmigen wissensintensiven Arbeitskontexten verfügen Arbeitskräfte über vergleichsweise große Handlungsspielräume, die von ihnen eigenverantwortlich unter Berücksichtigung der Unternehmensziele auszugestalten sind. Dabei resultieren aus der Integration des Kunden bzw. der engen Zusammenarbeit mit dem Kunden besondere Anforderungen: Als „frontline workers“ (von Nordenflycht, 2010, S. 159; vgl. auch Starbuck, 1992; Alvesson, 2000) sollen die Arbeitskräfte die spezifischen Kundenbedürfnisse erfassen und in individuelle Lösungen übersetzen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der ökonomischen Ziele des Anbieterunternehmens. Von den Arbeitskräften wird entsprechend unternehmerisches Handeln im Sinne der organisationalen Zielerreichung erwartet (vgl. z.B. Koch, 2003; Raeder & Grote, 2005). Wie Anbieter und Kunde ihre Ziele auch bei interaktiver Problemlösung vertraglich absichern, wurde in der einschlägigen Forschung zu Geschäftsmodellen untersucht (vgl. z.B. Mayer & Teece, 2008; Buriánek, 2009). Auf Ebene der Arbeitsbeziehung ist die Balance zwischen den Erwartungen des Arbeit- bzw. Auftraggebers und des Kundenunternehmens allerdings nicht vertraglich mit der Arbeitskraft hinterlegt, sondern besteht vielmehr als implizite Erwartung. Wie sich dies auf die Arbeitsbeziehung auswirkt, wurde bislang nicht untersucht.

Es ist das Ziel dieses Beitrags, den psychologischen Vertrag zwischen hoch qualifizierten Arbeitskräften und Arbeitgebern in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements mit enger Kundeninteraktion zu analysieren.

Die Analyse schließt an aktuelle Diskurse zur psychologischen Vertragsforschung an. Dies betrifft die Auseinandersetzung mit einem möglicherweise gewandelten psychologischen Vertrag infolge einer wachsenden vertraglichen Flexibilisierung (vgl. z.B. Anderson & Schalk, 1998; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998). In diesem Feld fehlt es an Erkenntnissen über projektförmige wissensintensive Beschäftigungs-

arrangements, in denen die Erarbeitung spezifischer Lösungen in Zusammenarbeit mit dem Kunden charakteristisch ist.

Vor diesem Hintergrund setzen wir uns mit dem Stand der Forschung zu Arbeitsbeziehungen in projektförmigen wissensintensiven Arbeitskontexten und zum psychologischen Vertrag in flexiblen Beschäftigungsarrangements auseinander. Darauf aufbauend präsentieren wir unsere Befunde einer qualitativen Befragung von Arbeitskräften und Arbeit- bzw. Auftraggebern zur psychologischen Vertragsbeziehung in dem interessierenden Arbeitskontext und schließen den Beitrag mit einer Diskussion der generierten Erkenntnisse ab.

2. Stand der wissenschaftlichen Diskussion

2.1 Arbeitsbeziehungen in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungskontexten

In wissensintensiven Beschäftigungsfeldern werden neuartige und einzigartige Kundenprobleme oftmals auf kollektiver Basis bei enger Interaktion mit dem Kunden in einem zeitlich befristeten Zeitraum gelöst (vgl. z.B. Alvesson, 1993; Blackler, 1995; Powell & Snellman, 2004; Wilkesmann, 2005; Tünte, Apitzsch, & Shire, 2011). Damit einher geht eine „Projektifizierung von Arbeit und Organisation“ (Kalkowski & Mickler, 2002, S. 122) – nicht zuletzt weil die temporäre Integration unterschiedlicher Akteure sowie vorhandener und neuartiger Kompetenzen für die Güte und Tragfähigkeit der Projektergebnisse unerlässlich ist. In der Folge werden auch die Arbeitsvertragskonstellationen berührt. Gerade in der Projektarbeit sind die formalen Vertragskonstellationen divers (Kalkowski, 2011). Sie reichen von festen Arbeitsverträgen über flexible Vertragsarrangements mit abhängig Beschäftigten bis hin zu selbstständigen Arbeitskräften, die als Freelancer direkt oder über (Interim-)Management-)Agenturen bzw. Auftraggeber ihre Dienste anbieten (Alewell, 2006). Dabei werden die Arbeitskräfte teilweise über längere Projektphasen vor Ort beim Kunden eingesetzt, um die zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen vereinbarten (Dienst-)Leistungen zu erbringen. Folglich ergeben sich im de facto Arbeitsgeschehen triadische Beziehungskonstellationen, wobei die Arbeitsvertragskonstellation oder Beauftragung der Arbeitskräfte mit dem Anbieterunternehmen bestehen bleibt und nicht mit dem Kundenunternehmen unterhalten wird. Bidwell und Fernandez-Mateo (2008) betonen in diesem Zusammenhang, dass interdependente Beziehungen zwischen allen, und nicht nur zwischen direkt interagierenden, beteiligten Parteien bestehen. Sie zeigen in ihrer Feldstudie zu wissensbasierter Vertragsarbeit, dass der Charakter der Arbeitsbeziehung danach variiert, ob die Vertragsbeziehung zwischen den Beteiligten auf die vereinbarte Transaktion beschränkt bleibt oder eine wiederholte Zusammenarbeit stattfindet, auch wenn die Verträge sich auf jeweils eine Transaktion beziehen. Wie jedoch das Binnenverhältnis, die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitskraft, vom projektbedingten Interaktionsgeschehen mit dem Kunden berührt wird, wurde bislang nur in Ausschnitten untersucht.

Als einschlägig erweisen sich Arbeiten, die das Commitment (Meyer & Allen, 1997) von Arbeitskräften in flexiblen Beschäftigungsarrangements analysieren (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008; Süß, 2008, 2012). Im Ergebnis wird ein hohes Commitment auch unter flexiblen Vertragsbedingungen fest-

gestellt. Ebenso wird festgehalten, dass sich das Commitment von temporär Beschäftigten sowohl auf den Arbeit- bzw. Auftraggeber als auch auf das Kundenunternehmen beziehen kann (vgl. z.B. Gallagher & McLean Parks, 2001; Liden, Wayne, & Kraimer, 2003; Druker & Stanworth, 2004; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Süß, 2012). Gallagher und McLean Parks (2001) sprechen von *agency* und *client* bzw. *multiple agency commitment*.

Die Auswirkungen des multiplen Commitment verdeutlichen Kinnie und Kollegen (2013) in ihrer quantitativ-empirischen Studie (N = 687). Sie identifizieren drei Typen von Arbeitskräften: Während die „Liminals“ grundsätzlich ein geringes Commitment haben, werden die „Anchored Synergists“ charakterisiert durch ein hohes Commitment sowohl gegenüber dem Arbeit- bzw. Auftraggeber als auch gegenüber dem Kunden, wobei das multiple Commitment als synergetisch zu betrachten ist. Im Gegensatz dazu steht schließlich die Gruppe der „Conflicted“, die zwar ebenfalls ein hohes Commitment gegenüber beiden Unternehmen aufweist, dies jedoch zu Konflikten führt.

Wie über das Commitment hinaus das wechselseitige Erwartungs- und Verpflichtungsspektrum in projektförmigen wissensintensiven Arbeitsbeziehungen berührt wird, wurde bislang nicht erforscht und soll im Folgenden im Zentrum stehen.

2.2 Psychologische Verträge unter Bedingungen vertraglicher Flexibilisierung

Die Auseinandersetzung mit den wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von arbeitsvertragsschließenden Parteien erfolgt in der psychologischen Vertragsforschung. Da die Ausbildung psychologischer Verträge in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements bislang nicht untersucht wurde, diese Arbeit jedoch häufig mit einer flexiblen Vertragskomponente verbunden ist, sollen im Folgenden Erkenntnisse der psychologischen Vertragsforschung unter Bedingungen der vertraglichen Flexibilisierung aufgegriffen werden.

Grundsätzlich bildet sich der psychologische Vertrag im Zuge einer formalen Vertragsbeziehung heraus. Er ist definiert als „individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization“ (Rousseau, 1989, S. 121). Es kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur die Arbeitskraft selbst, sondern auch ihr Vertragspartner einen psychologischen bzw. impliziten Vertrag ausbildet (vgl. z.B. Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962; Anderson & Schalk, 1998; Wilkens, 2004). Entscheidend ist, dass damit nicht reale Tauschprozesse angesprochen werden, sondern kognitive Repräsentationen der Vertragsparteien angesichts wahrgenommener (impliziter) wechselseitiger Versprechen (vgl. z.B. Rousseau, 2001; Hornung, Glaser, & Rousseau, 2010).

Anderson und Schalk (1998) nehmen an, dass sich neben dem *traditionellen* psychologischen Vertrag ein gewandelter, *neuer* psychologischer Vertrag herausbildet. Im *traditionellen* psychologischen Vertrag rücken die Erwartungen hinsichtlich Beschäftigungssicherheit, Weiterbildung und interner Karrieremöglichkeiten ins Zentrum, wobei die Weiterentwicklung in der Verantwortung der Organisation gesehen wird. Im Gegenzug erwarten Arbeitgeber Loyalität und den Verbleib im Unternehmen. Es wird eine andauernde Organisationsbindung und wechselseitige Absicherung erwartet. In Abgrenzung dazu nehmen die Autoren für den *neuen* psychologischen Vertrag an, dass

nicht mehr die Beschäftigungssicherheit bei einem Arbeitgeber, sondern die Employability, d.h. die Beschäftigungsfähigkeit über die aktuelle Tätigkeit hinaus, im Zentrum der Erwartungen steht. Damit einher gehen Erwartungen hinsichtlich anspruchsvoller Arbeitsinhalte zur Realisierung eines Kompetenzzuwachses, eine Vergütung entsprechend des Mehrwertes, aber auch eine gestiegene Selbstverantwortung für die eigene Laufbahn und eine wahrgenommene Verpflichtung zum unternehmerischen Handeln (s. Tab. 1).

Tab. 1: Der traditionelle und neue psychologische Vertrag

(Wilkens, 2004, S. 73 mit Verweis auf Anderson & Schalk, 1998, S. 642)

Charakteristikum	Traditioneller psychologischer Vertrag	Neuer psychologischer Vertrag
Schwerpunkt	Sicherheit, Beständigkeit, Loyalität	Austausch, zukünftige Employability
Struktur	Festgelegt, voraussagbar, stabil	Offen, flexibel, neu- und nachverhandelbar
Basis	Tradition, Fairness, soziale Kontrolle, soziale Zugehörigkeit	Marktkräfte, Vermarktlichung, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Mehrwert
Arbeitgeberverpflichtungen	Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung, interne Karrieremöglichkeit	Belohnung entsprechend des Mehrwertes, anspruchsvolle Arbeitsinhalte
Arbeitnehmerverpflichtungen	Loyalität, Verbleib im Unternehmen, zufriedenstellende Leistung, Akzeptanz von Vorgesetzten	Intrapreneurship, Innovation, wandlungsorientiert im Sinne der Leistungsverbesserung, Höchstleistung
Vertragsregulation	Formal, in der Regel über kollektive Interessenvertreter	Individuelle Verantwortung (intern oder extern) für Aushandlung des Tauschgeschäftes
Karrieremanagement	Organisationale Verantwortung, interne Entwicklung, Karriereplanung und -unterstützung seitens der Personalabteilung	Individuelle Verantwortung, organisationsübergreifende Entwicklung, durch Personalentwicklung unterstützt

Der mit dieser Diskussion angenommene Zusammenhang zwischen formalen und psychologischen Verträgen (vgl. z.B. Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau, 1995; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998) wird in empirischen Studien grundsätzlich bestätigt (s. für einen Überblick De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, 2007). Insbesondere zeigt sich, dass der psychologische Vertrag von befristet Beschäftigten mehr *transaktionale*, auf ökonomischen Tausch ausgerichtete Elemente aufweist als der psychologische Vertrag von unbefristet Beschäftigten, der eher *relationale*, auf eine sozio-emotionale Einbindung ausgerichtete Orientierungsmuster zeigt (vgl. z.B. Millward & Hopkins, 1998; Van Dyne & Ang, 1998; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Insgesamt wurden im Kontext der psychologischen Vertragsforschung jedoch hauptsächlich Normalarbeitsverhältnisse und weniger vertraglich flexible Arbeitsverhältnisse analysiert. Sofern flexible Beschäftigungsverhältnisse berücksichtigt werden, stehen eher gering qualifizierte Arbeitskräfte mit befristeten Verträgen oder Leiharbeitsverhältnisse im Untersuchungsfokus. Für Arbeitsbeziehungen im projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsfeld fehlen bislang Hinweise zur Ausprägung des psychologischen Vertrages, weshalb sie Gegenstand der Untersuchung sind.

3. Daten und Methoden

Zur Analyse der psychologischen Vertragsbeziehung zwischen Arbeitskräften und Arbeit- bzw. Auftraggebern in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements, für die kundenzentrierte Problemlösungsangebote charakteristisch sind, wird auf eine qualitative Untersuchung zurückgegriffen, die im Rahmen eines Projekts stattfand, das von 2009 bis 2011 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wurde. Insgesamt wurden 17 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitskräften und zehn Interviews mit Unternehmensvertretern jeweils mit einer Dauer von etwa 60 bis 120 Minuten durchgeführt. Die Stichprobe der Arbeitskräfte wurde dem Ansatz des *Theoretical Sampling* (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Locke, 2001) folgend über soziale Netzwerke rekrutiert, direkt angesprochen und ausgehend von einer Anfangsgruppe auch über deren Weiterempfehlungen kontaktiert. Für die Auswahl der Interviewpartner waren folgende Kriterien maßgeblich:

- Beschäftigung in wissensintensiven Arbeitsfeldern, darunter IT, Medien, Kreativindustrie, Wissenschaft und Beratung, in denen eine projektförmige Arbeitsorganisation typisch ist.
- Durch Flexibilität gekennzeichnete Erwerbsbiografie, entweder dokumentiert am formalen Vertrag zum Zeitpunkt der Erhebung in Form von befristeten Arbeitsverträgen, Tätigkeit als Freiberufler bzw. Freelancer oder dokumentiert an einem durch Flexibilität und Unstetigkeit gekennzeichneten erwerbsbiographischen Verlauf, der sich in häufigen Wechseln der Arbeitgeber zeigt und dabei Erfahrung mit flexiblen Vertragsarrangements aufweist.
- Akademischer Abschluss und eine qualifikationsadäquate Beschäftigung.
- Mehrjährige, mindestens fünfjährige Berufserfahrung.

Entsprechend dieser Kriterien befinden sich im Sample der Arbeitskräfte Interviewpartner, die als Freelancer agieren oder befristet beschäftigt sind. Allerdings tritt der Umstand der befristeten Beschäftigung selten auf, was damit erklärt werden kann, dass nach mehrjähriger Erwerbstätigkeit eher ein Freelancer-Status gewählt als ein befristetes Beschäftigungsverhältnis eingegangen wird (Wilkens & Nermerich, 2011). Darüber hinaus sind Arbeitskräfte enthalten, die zum Befragungszeitpunkt zwar ein unbefristetes Anstellungsverhältnis innehatten, deren Erwerbsbiographie angesichts häufiger Arbeitgeberwechsel und/oder Wechsel des Vertragsstatus von Flexibilität gekennzeichnet ist. Entsprechend ausgeprägt ist die Erfahrung aller befragten Arbeitskräfte des Samples in projektförmigen Arbeitskontexten, wobei sie teilweise ihre Tätigkeit beim Arbeit- bzw. Auftraggeber verrichten, teilweise auch auf dessen Weisung direkt im Kundenunternehmen vor Ort (s. Tab. 2).

Das Sample der Arbeit- bzw. Auftraggeber wurde entsprechend der Kriterien des Samples der Arbeitskräfte nach Branchenübereinstimmung und der erkennbaren Auseinandersetzung mit flexiblen Beschäftigungsarrangements in projektförmigen Arbeitskontexten von hoch qualifizierten Arbeitskräften ausgewählt. Außerdem wurde beim *Sampling* versucht, zu den Arbeitskräften korrespondierende Arbeit- bzw. Auftraggeber zu rekrutieren, um die Möglichkeit einer Spiegelung der beiden Perspektiven zu erhalten. Unmittelbare Paare konnten in drei Fällen gebildet werden (dies ist der

Fall bei AK7-AG1/AG7, AK12/AK16-AG9, AK17-AG10). An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass wir von Arbeit- bzw. Auftraggebern sprechen, weil das Pendant zum Freelancer genau genommen der Auftraggeber ist.

Tab. 2: Sample der Arbeitskräfte

Arbeitskraft Merkmal	AK1	AK2	AK3	AK4	AK5	AK6	AK7	AK8	AK9
Geschlecht	F	M	M	M	M	M	F	F	F
Alter	43	35	34	37	42	53	47	42	50
Qualifikation	M.A.	Dipl.	Dipl.	MBA	Dipl.	Dipl.	M.A.	Dipl.	Dipl.
Formaler Vertrag zum Interviewzeitpunkt	Frei	Fest*	Fest	Fest	Fest	Fest	Frei	Fest	Fest
Wechselhäufigkeit (Anzahl)	4	0	3	3	3	9	5	5	4
Berufstätigkeit (in Jahren)	> 25	> 5	> 10	> 10	> 20	> 25	> 20	> 20	> 15
Einsatz direkt im Kundenunternehmen	nein	nein	teilw.	teilw.	ja	Ja	nein	ja	nein
Branche	Training	Medien	Beratung	IT	IT	IT	Medien	IT	Planung, Forschg.
Arbeitskraft Merkmal	AK10	AK11	AK12	AK13	AK14	AK15	AK16	AK17	
Geschlecht	M	F	M	F	F	M	F	M	
Alter	53	41	44	41	33	45	45	32	
Qualifikation	Dipl.	Prom.	Prom.	M.A.	Prom.	Prom.	Dipl.	Dipl.	
Formaler Vertrag zum Interviewzeitpunkt	Frei	Frei	Frei	Frei	Befr.	Frei	Frei	Frei	
Wechselhäufigkeit (Anzahl)	4	3	3	0	2	5	2	3	
Berufstätigkeit (in Jahren)	> 25	> 15	> 15	> 15	> 5	> 15	> 15	> 10	
Einsatz direkt im Kundenunternehmen	nein	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	
Branche	Beratung	Beratung	Beratung	Kreativ	Forschung	Beratung	Beratung	Technolog.-Beratung	

* dauerhaft einziger Mitarbeiter, dessen Tätigkeit die alleinige Geschäftsgrundlage bildet

In 2010 wurden insgesamt zehn wissensintensive Unternehmen der IT-, Beratungs- und Medien-Branche befragt, die zur Erarbeitung kundenspezifischer Problemlösungen mit ihren Arbeitskräften in unterschiedlichen, im Wesentlichen projektformigen, vertraglich flexiblen Arbeitsbeziehungen stehen. Ob die Arbeitskräfte zur Projektabwicklung direkt beim Kunden eingesetzt werden, variiert zwischen den Unternehmen (s. Tab. 3). In den Unternehmen wurden teilstrukturierte Interviews mit Geschäftsfüh-

ren oder Managern durchgeführt, die als Unternehmensvertreter adressiert wurden und in dieser Rolle geantwortet haben.

Tab. 3: Sample der Arbeit-/Auftraggeber (Angaben der Befragten)

Arbeits-/Auftraggeber Merkmale	AG1	AG2	AG3	AG4	AG5	AG6	AG7	AG8	AG9	AG10
Anzahl Festangestellte (ca.)	0*	1	0**	210	8	1	70	30	4/30****	60
Anzahl Freelancer (ca.)	14	6	30	0	25	3	10***	10	4/1200****	30
Einsatz direkt im Kundenunternehmen	nein	ja	ja	teilw.	teilw.	nein	nein	teilw.	ja	ja
Branche	Medien	IT	Beratung / Interim-Management	IT	Beratung	IT	Medien	IT / Medien	Beratung / Interim-Management	Technologie-Dienstleistung

* Selbstorganisiertes Netzwerk von Selbstständigen, Interview mit dem Netzwerksprecher;

** Agentur, Interview mit dem Geschäftsführer; *** nicht genau beziffert; **** international

Die Interviews konzentrierten sich entsprechend ihrer Verankerung in der psychologischen Vertragsforschung (vgl. insb. Rousseau, 1989, 1995; Shore & Tetrick, 1994) auf die wahrgenommenen wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen in den Arbeitsbeziehungen. Der Interview-Leitfaden adressierte sowohl das formale Vertragsverhältnis im Zusammenhang mit den Arbeitsaufgaben als auch Interaktions- und Aushandlungsprozesse sowie eine Bewertung der Austauschbeziehung(en).

Die Interviews wurden in der Regel jeweils von zwei Interviewern durchgeführt und anschließend mit Hilfe eines Kurzprotokolls zur Erfassung der Interviewsituation diskutiert. Die Auswertung der Daten erfolgte auf Basis vollständiger Interviewtranskriptionen mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) unter Einbeziehung von mindestens zwei bis zu sechs projektbeteiligten Personen und Nutzung des Programms MaxQDA.

Der Auswertungsprozess beinhaltete sowohl eine deduktive Kategorienanwendung als auch eine induktive Kategorienentwicklung. Entsprechend der theoretisch gestützten Entwicklung des Interviewleitfadens war der Auswertungsprozess dann deduktiv, wenn sich bereits bestehende theoretisch begründete Kategorien an das Interviewmaterial anlegen ließen. Dies gilt beispielsweise für die Inhaltsnormen in der psychologischen Vertragsforschung, die bereits umfangreich systematisiert wurden, wie im vorausgegangenen Abschnitt dargelegt (s. Tab. 1). In Erweiterung dessen erfolgte die Analyse dann induktiv, wenn das Interviewmaterial Phänomene andeutete, die als solche in der Literatur bis dato nicht aufgearbeitet waren. Dazu zählen beispielsweise die im Ergebnisteil vorgestellte Bedeutung des Kunden in der psychologischen Vertragsbeziehung von Arbeitskraft und Arbeit- bzw. Auftraggeber und die Auseinanderset-

zung mit der Dreiecksbeziehung. Über beide Wege wurden die im Interviewmaterial enthaltenen dominanten Themen systematisiert und zu Kategorien verdichtet.

Dabei bestand der Prozess aus einer Mischung von individuellen und kollektiven Auswertungsphasen. Insbesondere die ersten Interviewtranskripte wurden gemeinsam in Teamsitzungen kodiert, um passende Interviewstellen zu identifizieren und Kategoriedefinitionen zu diskutieren. Die letzten Interviewtranskripte wurden hauptsächlich individuell kodiert und die Kodierungen im Nachgang reflektiert. In Team-Besprechungen wurde das Kategoriensystem stets kritisch hinterfragt sowie überprüft, erweitert und modifiziert. Zum Abschluss wurden die ersten Interviews re-kodiert, so dass schließlich das finale Kategoriensystem auf alle Interviews angewendet wurde. Zuletzt erfolgte zur Identifikation von Unterschieden im Sample nach der Einzelfall-Auswertung ein Fallvergleich, der ebenfalls auf Team-Ebene stattfand.

Der Einfluss der Kodierer wurde darüber kontrolliert, dass mehrere Teammitglieder am Interpretationsprozess beteiligt waren. Da es sich bei den Kodierern nur um involvierte Mitglieder des Projektteams handelte, die das Interviewmaterial diskursiv bearbeiteten, stellt sich das Inter-Coder-Reliabilitäts-Problem, das insbesondere dann auftritt, wenn große Datenmengen durch zahlreiche Personen parallel ausgewertet werden, hier nicht. Mögliche Fehler oder Verzerrungen, die aus selektiver Wahrnehmung oder subjektiver Interpretation resultieren können, sind bei den nachstehenden Ergebnissen limitiert, da Diskrepanzen von kodierten Kategorien in Team-Besprechungen diskutiert und das Kategoriensystem gemeinsam entwickelt wurde. Tabelle 4 im Anhang gibt einen exemplarischen Überblick über die Kategorien mit Kategoriedefinitionen und Ankerbeispielen.

4. Empirische Befunde

Bei der Analyse des psychologischen Vertrages in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements zeigt sich, dass sowohl Angestellte als auch Freelancer unabhängig von ihrem Vertragsstatus Erwartungen gegenüber dem Arbeit- bzw. Auftraggeber ausbilden und für alle gleichermaßen der Kunde in den kognitiven Repräsentationen relevant ist. Die daraus erwachsenen Inhaltsnormen des psychologischen Vertrages werden nachfolgend dargestellt.

4.1 *Psychologische Vertragsinhalte – unternehmerisches Handeln als konstitutive Basis*

Grundsätzlich wird von allen befragten Arbeitskräften und Arbeitgebern des Samples die Erwartung des selbstorganisierten, eigenverantwortlichen und unternehmerischen Handelns als konstitutive Basis der psychologischen Vertragsbeziehung gesehen. Dies wird aus Perspektive der Arbeitgeber teilweise sogar explizit formuliert.

„[W]ir erwarten von Mitarbeitern unternehmerisches Denken [...], dass er sich in die Lage des Unternehmens reinversetzt und unternehmerisch denkt“ (AG4).

Die befragten Arbeitskräfte stellen in diesem Zusammenhang insbesondere heraus, dass sie die Projekte, die sie durchführen, als ihre eigenen anerkennen und Involvement zeigen.

„[A]lso dass ich einfach insgesamt interessiert bin, nicht nur zu machen, was da steht, sondern wirklich auch das Projekt an sich ein bisschen als meines erkenne. Also das ist

nicht nur, ich fertige irgendwas, sondern da hat es auch einen persönlichen Bezug, vielleicht keinen privaten, aber einen persönlichen schon, denke ich, und den sollte er ruhig erwarten dürfen, also dass ich dafür auch brenne“ (AK13).

In den Selbstbeschreibungen der Arbeitskräfte wird deutlich, dass das unternehmerische Handeln bereits in deren Selbstkonzept angelegt ist und als Teil ihrer Identität verstanden wird. Sie sehen sich beispielsweise als:

„Schweizer Armeemesser. [...] Multifunktionell einsetzbar, ergebnisorientiert, pragmatisch“ (AK15).

Dieses Verständnis teilen die Arbeit- bzw. Auftraggeber:

„Da gehört eine besondere Entrepreneur-Identität schon mit dazu, das heißt, der Wille und die Kraft, sich selber zu organisieren“ (AG5).

Als legitime Erwartung an sich begreifen Arbeitskräfte sowohl die Erfüllung ihrer gegebenen Leistungszusagen als auch ein den wirtschaftlichen und persönlichen Interessen ihrer Arbeit- bzw. Auftraggeber förderliches Handeln gegenüber allen Geschäftspartnern (z.B. Kunden).

„[I]ch muss einen Mehrwert schaffen, der meinem Arbeitgeber ermöglicht, seine Produkte, das müssen nicht materielle Produkte sein, das kann auch ein Wissensgut sein, zu verkaufen. Diesen Mehrwert kann ich schaffen, indem ich in den Projekten eine gewisse Leistung bringe oder die Projekte vorantreibe“ (AK5).

„Darüber hinaus gibt es Dinge, die stehen in keinem Arbeitsvertrag drin, da steht nicht drin, ich muss meine Projekte gut machen, da steht auch nicht drin, was ein gutes Projekt ist, aber ich weiß, was es ist, und ich habe auch mit dem Chef Vorstellungen entwickelt, was das ist“ (AK6).

Hierzu spielt eine spezifische Expertise, selbstständige Arbeitsweise sowie ein unternehmerisches Dienstleistungsverständnis gegenüber Kunden eine zentrale Rolle in den Erwartungen der Arbeit- bzw. Auftraggeber.

„[P]ersönliche und fachliche Kompetenz, um die Projekte da zu stemmen oder die Aufträge professionell abzuwickeln, so dass der Kunde zufrieden ist. [...] [D]as ist für beide Parteien eigentlich Prio 1“ (AG10).

Zudem antizipieren Arbeit- bzw. Auftraggeber, dass die Arbeitskräfte interessante Projekte und Kontakte zu renommierten Kunden als Basis für die persönliche Weiterentwicklung erwarten.

„Also einfach neue Kunden kennenlernen, ein neues Umfeld, ein neues Produkt, neue Prozesse. Das ist ja alles Know-how, was die sich aufbauen, was sie in ihrem CV rein schreiben können, was wiederum ihren eigenen Wert steigert“ (AG10).

Die Arbeitskräfte stellen ebenfalls heraus, dass sie herausfordernde, aber realisierbare Aufgaben in interessanten Projekten bzw. Themenfeldern erwarten, die ihnen die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung bieten.

„[D]ie Projektarbeit erlaubt mir ständig A) inhaltlich an unternehmerischen Veränderungen mitzuwirken, B) mich weiterzuentwickeln, indem ich mich immer wieder auf neue Umfeldler, neue Problemfälle et cetera einstellen muss und dadurch immer aus meiner Komfort-Zone wieder raus muss, was teilweise zwar echt anstrengend ist, aber, ich glaube, mich persönlich einfach weiterbringt und mich halt auch entsprechend motiviert“ (AK16).

Arbeitskräfte und Arbeit- bzw. Auftraggeber als (arbeits-)vertragsschließende Parteien in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements erwarten selbstständiges, selbstorganisiertes und eigeninitiatives Arbeitshandeln zugunsten der Unternehmensziele. Dabei wird in den Interviews deutlich, dass das unternehmerische Handeln als im Selbstverständnis der Akteure angelegt verstanden und als konstitutive Basis der psychologischen Vertragsbeziehung gesehen wird. Da in diesem Feld die Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen im Zentrum steht, sind die Ziele zweier Unternehmen zu balancieren. Das betrifft gleichermaßen Freelancer, die strenggenommen keinem Unternehmen zugehörig sind. Es zeigt sich auch, dass der Kunde in den wechselseitigen Erwartungen von Arbeitskräften und Arbeit- bzw. Auftraggebern zum gedanklichen Bezugspunkt wird.

4.2 Balancefähigkeit zwischen Kunde und Arbeit- bzw. Auftraggeber

Die Relevanz des Kunden für die Arbeitsbeziehung wird daraus ersichtlich, dass sowohl die Arbeitskräfte als auch die Arbeit- bzw. Auftraggeber des Samples ihre wechselseitige Austauschbeziehung unter Verweis auf den Kunden thematisieren. Die Arbeit- bzw. Auftraggeber betonen, dass zum erfolgreichen Abschluss der Projektarbeit die Förderung der Kundenzufriedenheit im Vordergrund steht, auch weil dadurch eine kontinuierliche Geschäftsbeziehung begünstigt wird.

„Der Kunde muss zufrieden sein, sonst kommt kein nächster Auftrag“ (AG10).

Zur Befriedigung des Kundenbedürfnisses wird weniger ein Produkt angeboten, sondern die Arbeitskraft selbst, ausgestattet mit einer spezifischen Expertise, in der Rolle als Problemlöser.

„[W]ir brauchen eine Industrie-Expertise und wir brauchen eine funktionale Expertise, dass wir unsere Leute auch wie ein Produkt verkaufen können. Also es ist so eine klare Value Proposition oder diese Unique Selling Proposition, wie man das bei einem Produkt sagen würde, die auch in Erinnerung bleibt, wenn man jemanden sieht“ (AG9).

Die Arbeitskräfte sind sich bewusst, dass neben den Erwartungen des arbeit- bzw. auftraggebenden Unternehmens auch die Erwartungen des Kunden zu erfassen, zu verfolgen und zu erfüllen sind.

„Als Projektmitarbeiter haben sie jetzt zwei Seiten, einmal die Kunden, da müssen sie als guter Projektleiter oder Projektmitarbeiter wissen, was der Kunde erwartet. [...] Und die andere Seite ist der Arbeitgeber und der Arbeitgeber hat auch Erwartungen, der will, dass der Kunde zufrieden ist, der will mit dem Kunden weiter Geschäfte machen“ (AK6).

In dieser Konstellation werden die Arbeitskräfte zum Bindeglied zwischen Arbeit- bzw. Auftraggeber und Kunde. Mit ihrer Arbeit repräsentieren sie die Leistungsfähigkeit des arbeit- bzw. auftraggebenden Unternehmens und sind für eine (reibunglose) Projektabwicklung zuständig.

„[I]ch habe mich früher als Schmiermittel gesehen, weil, wenn man sich das jetzt vorstellt, das Unternehmen ist irgendwie verzahnt. [...] [E]s gibt eben diese Prozesse, diese Baukastenprozesse, die funktionieren aber an vielen Stellen nicht, und dann brauchen sie jemanden, der das irgendwie glatt bügelt an der Stelle und das mache ich. Und das natürlich vor allen Dingen in Richtung Kunde. Nicht, weniger intern, sondern an der Schnittstelle zwischen unserem Unternehmen und dem Kunden“ (AK8).

Angesichts der erlebten Mittlerfunktion zwischen Arbeit- bzw. Auftraggeber und Kunde bilden Arbeitskräfte in dieser Konstellation eine starke Selbstzentrierung aus, die sich auf die eigene Expertise und ein unternehmerisches Selbstverständnis stützt.

„[I]ch positioniere mich als Sparrings-Partner und jemand, der mich nicht als Sparrings-Partner haben möchte, sondern als Auftragserfüller, ist jemand, mit dem ich nicht gut zusammenarbeiten kann“ (AK16).

Die Relevanz des Kunden in den kognitiven Repräsentationen und das Erfordernis der Balancierung zwischen Arbeit- bzw. Auftraggeber auf der einen und Kundenunternehmen auf der anderen Seite haben Auswirkungen auf die psychologische Vertragsbeziehung zwischen Arbeitskraft und Arbeit- bzw. Auftraggeber.

4.3 Effekte der Dreiecksbeziehung auf die psychologischen

Vertragsbeziehung: Loyalität als weiteres konstitutives Element

Die Effekte der triadischen Austauschbeziehung auf die psychologische Vertragsbeziehung werden am Beispiel eines spiegelbildlichen Arbeitskraft-Auftraggeber-Paars (AK12-AG9) veranschaulicht, das das zu untersuchende Phänomen in seinem Grundprinzip am deutlichsten zeigt.

In projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements wird grundsätzlich eine vertragsrechtliche Absicherung angestrebt. Arbeit- bzw. Auftraggeber – wie in diesem Fall AG9 – verwenden rechtliche Regelungen wie Wettbewerbs- und Geheimhaltungsklauseln oder Sperrfristen, um unerwünschten Folgen der engen Kundeninteraktion entgegenzuwirken und eine mögliche Koalition von Arbeitskräften und Kunden zu verhindern. Allerdings wird infrage gestellt, ob Arbeit- bzw. Auftraggeber überhaupt davon erfahren würden, wenn Arbeitskräfte mit Kunden über die eigentliche Erfüllung des Arbeitsauftrages hinaus kooperieren. Zudem stellen Arbeitskräfte heraus, dass Sperrfristen nicht einfach durchzusetzen seien und betonen stattdessen die impliziten Verpflichtungen.

„Weil diese Sperrfrist durchzusetzen, diese zwölf Monate, das ist rechtlich nicht wirklich durchsetzbar. Es ist eher ein Gebot der Fairness, des fairen Umgangs miteinander“ (AK12).

„[W]ir sind natürlich nicht täglich auf diesen Projekten, das heißt, die haben viel, viel mehr Kundenkontakt als wir. Was die mit dem Kunden besprechen und offenlegen, können wir nicht wirklich kontrollieren und wenn man nicht dasselbe Wertverständnis hat, dann funktioniert es einfach nicht. [...] Wertverständnis ist [...] Fairness und Transparenz“ (AG9).

Anstatt juristischer Regelungen wird von beiden Seiten auf die Bedeutung von wechselseitig akzeptierten und internalisierten Fairnessregeln hingewiesen. So werden sowohl von den Arbeitskräften als auch von den Arbeit- bzw. Auftraggebern in triadischen Austauschbeziehungen Loyalitätskonflikte gesehen und angesprochen. Beispielsweise thematisiert AK12 als Freelancer, dass er Abstand davon nehme, aus der Projektarbeitsbeziehung eigenständig und ohne Wissen des Arbeit- bzw. Auftraggebers Folgeaufträge zu akquirieren und beruft sich auf Werte wie Loyalität.

„Weil ich ja jederzeit auch dem Klienten gegenüber sagen kann: Lieber Klient, du könntest ungefähr fünfzig Prozent meiner Beraterkosten sparen, wenn du mich direkt beauftragst und wenn wir [den Auftraggeber] ausbooten. Das mache ich nicht, da bin ich loyal meinen Auftraggebern gegenüber“ (AK12).

Arbeit- bzw. Auftraggeber versuchen potenziellen Loyalitätskonflikten auch darüber vorzubeugen, dass Arbeitskräfte gezielt nach einer unternehmerischen Selbstdefinition ausgewählt werden, weil es die Arbeitsbeziehung entlastet und auf eine professionelle, aber kontinuierliche Austauschebene stellt. Es werden klassische Freelancer gesucht, die sich nicht aus Verlegenheit selbstständig gemacht haben, sondern ihre Selbstständigkeit bewusst gewählt und internalisiert haben, entsprechend eine feste Unternehmensbindung ablehnen und sich nicht auf Abwerbeangebote einlassen würden.

„Independent Professionals, die sind ‚independent by design‘. [...] Das heißt, die haben für sich diesen Karriereschritt bewusst vollzogen und nicht jetzt aus der Not heraus [...], sondern die haben ihren Businessplan, die haben ihr Produkt, die haben ihre klare Stoßrichtung und die wollen gar nicht eine Festanstellung, also weder bei [Auftraggeber] noch bei dem Kunden“ (AG9).

Es zeigt sich, dass nicht nur Arbeitskräfte, sondern ebenfalls Arbeit- bzw. Auftraggeber auf Werte wie Loyalität und Fairness rekurrieren. In dem hier präsentierten Fall wurde sogar ein „Ethik-Komitee“ (AG9) zur internen Beratung über problematische Situationen eingerichtet. Dort werden Regelverstöße auf Unternehmensebene expliziert, wodurch eine kritische Öffentlichkeit geschaffen und das Bewusstsein aller Akteure geschärft werden soll.

„Also wir hatten jetzt so einen Fall und sind jetzt dabei, das auch auf Firmenlevel anders zu verankern, dass wir so ein Ethik-Komitee haben, wo wir solche Fälle schildern. [...] [D]ass wir dann auch sagen: Okay, wenn ein Cross-the-line [vorliegt], dann trennen wir uns, egal, ob da wir dadurch ein Geschäft verlieren oder nicht“ (AG9).

Die Effekte triadischer Austauschverhältnisse verdeutlichen, dass mit dem Rekurs auf Fairness und Loyalität versucht wird, das inhärente Konfliktpotential des unternehmerischen Handelns in diesem Arbeitskontext zu minimieren.

5. Diskussion

5.1 Die *Ménage à trois* in der psychologischen Vertragsbeziehung

In der psychologischen Vertragsbeziehung zwischen Arbeitskräften und ihren Arbeit- bzw. Auftraggebern in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungsarrangements wird der Kunde zum relevanten Bezugspunkt der Ausbildung wechselseitiger Erwartungen. Daraus resultiert in den kognitiven Repräsentationen der (arbeits-)vertragsschließenden Parteien eine Dreiecksbeziehung, da der Kunde in den wechselseitigen Erwartungen präsent ist bzw. implizit adressiert wird. Bislang wurde die Dreiecksbeziehung nur dort thematisiert, wo eine formalvertragliche Basis zugrunde liegt, wie z.B. bei der Arbeitnehmerüberlassung (vgl. z.B. Davis-Blake & Uzzi, 1993; Druker & Stanworth, 2004; Mitlacher, 2005; Alewell, 2006; Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008; Alewell & Hauff, 2011).

In der am Kunden orientierten Projektarbeit ist das unternehmerische Handeln der Arbeitskräfte einerseits konstitutive Basis der psychologischen Vertragsbeziehung, andererseits verändert die Erwartung an das unternehmerische Handeln die Austauschbeziehung in ihrer Grundkonstellation. Arbeitskräfte werden aus Perspektive der Arbeit- bzw. Auftraggeber als Bindeglied zum Kundenunternehmen gesehen und verstehen sich ebenfalls als ein solches. Sie sind das Produkt, das der Arbeit- bzw. Auftraggeber dem Kunden vor allem in Projektarbeitskontexten verkauft. Dabei ste-

hen der Kunde und die Förderung seiner Zufriedenheit im Vordergrund. Die Arbeitskräfte werden in dieser Konstellation angesichts der Erstellung kundenzentrierter (Dienst-)Leistungen zum kritischen Erfolgsfaktor. Sie bilden eine starke Selbstzentrierung aus, agieren als Arbeitskraftunternehmer (Voß & Pongratz, 1998; Wilkens, 2004) und verfolgen aus dem Selbstverständnis eines professionell handelnden Akteurs die Interessen sowohl der Arbeit- bzw. Auftraggeber als auch die der Kunden. Dabei besteht eine Kongruenz mit den individuellen Zielen, da es ebenfalls im Interesse der Arbeitskräfte ist, sich über die eigene Expertise auszuweisen, sich durch die Balancierung der Unternehmensziele zu profilieren und so die eigene Reputation gegenüber dem Arbeit- bzw. Auftraggeber und gegenüber dem Kunden zu stärken.

Hinsichtlich des Arbeit- bzw. Auftraggebers zeigen sich Parallelen zur Netzwerkforschung, die mit Blick auf Projektnetzwerke die fokale Organisation als Mediator weitgehend autonom handelnder Akteure konzeptualisiert (vgl. Sydow & Windeler, 1999; Bonner, Kim, & Cavusgil, 2005). So sind Arbeit- bzw. Auftraggeber für Arbeitskräfte aufgrund ihrer spezifischen Kundenkontakte attraktiv, da die Vermittlung interessanter Projekte bei renommierten Kundenunternehmen erwartet wird, an die sie als Freelancer nicht unmittelbar herankommen. Dem Kundenunternehmen bietet der Arbeit- bzw. Auftraggeber Zugang zu ausgewählten, hoch qualifizierten, selbstständig agierenden und problemlösungsorientierten Arbeitskräften, die aufgrund dieser Merkmale attraktiv sind, und stellt deren Einsatz sicher.

Die Aufrechterhaltung und Arbeit an der Attraktivität der beteiligten Akteure wird in der *Ménage à trois* zum beziehungskonstituierenden Element, da sich in dieser Konstellation die Option der Koalitionsbildung und damit die Konkurrenzbeziehung untereinander erhöht. Dabei sind den Arbeitskräften und den Arbeit- bzw. Auftraggebern die Risiken und zusätzlichen Optionen der Dreiecksbeziehung bewusst. In der betrieblichen Praxis sind entsprechende Antizipationsstrategien erkennbar. Diese reichen von der Ausgestaltung unterschiedlicher Personalfunktionen, wie der gezielten Rekrutierung und Auswahl von Arbeitskräften hinsichtlich ihrer Passfähigkeit in Bezug auf das Werteverständnis des Unternehmens, der erkennbaren Attitüde als Unternehmer in eigener Sache bis hin zur Vereinbarung eines *Werte-Kodex* oder der Einrichtung eines *Ethik-Komitees*, das wahrgenommene Verstöße thematisiert. Die hierin angelegte Fokussierung auf Werte resultiert aus der Relevanz des Kunden in der Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitskraft und Arbeit- bzw. Auftraggeber und wird im Folgenden vor dem Hintergrund der Ausprägung des psychologischen Vertrages diskutiert.

5.2 Interdependenz von unternehmerischem Handeln und Loyalität im psychologischen Vertrag bei projektförmiger wissensintensiver Beschäftigung

Im Kontext projektförmiger wissensintensiver Beschäftigungsarrangements rückt das selbstorganisierte, eigenverantwortliche und unternehmerische Handeln als wechselseitige Erwartung zwischen Arbeit- bzw. Auftraggeber und Arbeitskraft in den Fokus. Ebenfalls treten sowohl für Arbeit- bzw. Auftraggeber als auch für Arbeitskräfte Werte wie Loyalität, Fairness und Verlässlichkeit in den Vordergrund. Die Erwartungen hinsichtlich des unternehmerischen Handelns einerseits und der Loyalität gegenüber dem Arbeit- bzw. Auftraggeber andererseits erweisen sich als interdependent. Loyalität ist konstitutiv, weil das Handeln der jeweils anderen (Arbeits-)Vertragspartei ange-

sichts der vergleichsweise großen Handlungsspielräume, die zur Erarbeitung kundenspezifischer Problemlösungen notwendig sind, wenig gesteuert werden kann. Dabei ist unter Loyalität weniger der Verbleib im arbeit- bzw. auftraggebenden Unternehmen zu verstehen, sondern vielmehr die Nicht-Aufnahme einer Vertragsbeziehung mit anderen (Kunden-)Unternehmen und die *Compliance* der Arbeitskräfte hinsichtlich der Interessen des Arbeit- bzw. Auftraggebers (vgl. Alvesson, 2000). Letztendlich wird die Arbeitsbeziehung der Arbeit- bzw. Auftraggeber und der hoch qualifizierten, flexiblen Arbeitskräfte in projektförmigen wissensintensiven Beschäftigungskontexten, die häufig Schlüsselpositionen besetzen und als Unternehmer (im Unternehmen) direkt an der Kundenschnittstelle agieren, durch die Erwartung der Loyalität stabilisiert.

Daran zeigt sich, dass flexibilisierte, projektförmige Beschäftigungsarrangements nicht per se mit einem *neuen* psychologischen Vertrag einhergehen. Vielmehr treffen Inhaltsnormen, die dem *neuen* psychologischen Vertrag zugeschrieben werden, und Inhaltsnormen, die dem *traditionellen* Vertrag zugehörig sind, zusammen. Dementsprechend bleibt kritisch anzumerken, dass der Hinweis auf einen *neuen* psychologischen Vertrag für Arbeitskontexte, für die er üblicherweise konstatiert wird, dort nicht so eindeutig anzutreffen ist. Eine Modifikation der konzeptionellen Basis wird daher in der zukünftigen Forschung zu erwägen sein.

5.3 Limitationen und Ausblick auf weitere Forschung

Mit der vorgestellten Exploration des psychologischen Vertrages zwischen Arbeitskräften und Arbeit- bzw. Auftraggebern in projektförmigen wissensbasierten Beschäftigungsarrangements haben wir einen Einblick in ein bislang wenig erschlossenes Gebiet erhalten. Es wurde deutlich, dass der Kunde in der psychologischen Vertragsbeziehung zwischen den (arbeits-)vertragsschließenden Parteien relevant ist und dass sich die Auswirkungen auf Ebene der Arbeitsbeziehung insbesondere in einer stärkeren Fokussierung auf Werte zeigen. In genau dieser Tiefenanalyse liegt der Wert der vorliegenden qualitativ-empirischen Studie. Dieser Vorteil bringt allerdings gleichzeitig den Nachteil einer beschränkten quantitativen Basis mit sich: Die Erkenntnisse basieren auf einem hochspezifischen Sample von 17 Arbeitskräften und zehn Arbeit- bzw. Auftraggebern des wissensintensiven Beschäftigungsfeldes mit projektbasierter Arbeitsorganisation. Damit können zwar Aussagen zur Relevanz des Phänomens, aber nicht zur Häufigkeit seines Auftretens gemacht werden.

Auch gibt es Grenzen des Samples hinsichtlich der durchgeführten qualitativen Studie. Zwar wird den Grundsätzen des *Theoretical Sampling* entsprochen, indem eine Spannbreite von Fällen, die sich unter das interessierende Phänomen subsumieren lassen, Berücksichtigung findet. Ob vor diesem Hintergrund weitere Binnendifferenzierungen erforderlich sind, z.B. danach, ob die kundenspezifischen Problemlösungen direkt beim Kunden oder im Anbieterunternehmen erarbeitet werden oder ob der formale Vertrag der Arbeitskräfte eine weitere Differenzierung erforderlich macht, kann hier nicht abschließend aufgeklärt werden. Die Aufgabe der vorgestellten qualitativen Analyse bestand darin, zunächst einmal das Verbindende bzw. Gemeinsame dieser Fälle herauszuarbeiten. Dieses wurde im Rahmen der Interviews offensichtlich, wohingegen wir keine Ansatzpunkte identifizieren konnten, die eine systematische Trennung der wahrgenommenen Erwartungen und Verpflichtungen nach formalem Ver-

tragsstatus oder Einsatzort rechtfertigen würden. Dies entspricht in Teilen der Beobachtung von Bidwell und Fernandez-Mateo (2008), die den formalen Vertrag für den Charakter der Arbeitsbeziehung als wenig(er) relevant herausstellen.

Eine quantitative Erforschung des Untersuchungsgegenstandes könnte in einem nächsten Schritt Erkenntnisse liefern, wie häufig psychologische Dreieckskonstellationen auftreten und mit welchen Inhaltsnormen sie versehen sind. Insbesondere könnte dann geprüft werden, ob das Zusammentreffen von unternehmerischem Handeln und gemeinsamer Wertebasis einen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Stabilität der Dreiecksbeziehung ausmacht. Außerdem würde sich als Folgeuntersuchung eine ergänzende Befragung von Kundenunternehmen anbieten, um weiteren Aufschluss über den psychologischen Vertrag in Dreiecksbeziehungen zu erlangen. So konnte mit dem vorliegenden Untersuchungsdesign festgestellt werden, dass Kunden in den kognitiven Repräsentationen der beiden (arbeits-)vertragsschließenden Parteien relevant sind. Die konkreten Auswirkungen könnten im Rahmen von Interviews mit Kunden aber differenziert werden, insbesondere mit Blick darauf, welche Inhaltsnormen des psychologischen Vertrages die Beziehung zum Kunden charakterisieren. Die Analyse dieser Aspekte bleibt der weiteren Forschung vorbehalten.

Literatur

- Alewell, D. (2006). Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland – Ein empirischer und institutioneller Vergleich. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(8), 990-1012.
- Alewell, D., & Hauff, S. (2011). Make-or-buy decisions regarding temporary agency work – An empirical analysis of the decision process and expected effects. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3127-3145.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1016.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). Editorial: The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Bidwell, M., & Fernandez-Mateo, I. (2008). Three's a crowd? Understanding triadic employment relationships. In P. Cappelli (Ed.), *Employment relationships: New models of white collar work* (S. 142-178). Cambridge: Cambridge University Press.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Bonner, J. M., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2005). Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. *Journal of Business Research*, 58(10), 1371-1380.
- Buriánek, F. (2009). *Vertragsgestaltung bei hybriden Leistungsangeboten: Eine ökonomische Betrachtung*. Wiesbaden: Gabler.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416-431.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-223.

- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2007). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 1-27.
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency 'temps'. *Industrial Relations Journal*, 35(1), 58-75.
- Ekstedt, E. (2002). Contracts of work in a project-based economy. In K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (Eds.), *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma* (S. 59-80). Malmö: Liber Ekonomi.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eurostat Labour Force Survey (2013). Retrieved 01.10.2013, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.
- Gallagher, D. G., & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth... Contingently commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Review*, 5(6(1)), 1-19.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2010). Interdependence as an I(-)deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(2), 108-129, DOI: 10.1688/1862-0000_ZfP_2010_02_Hornung.
- Kaiser, S., & Ringlsetter, M. J. (2011). *Strategic management of professional service firms. Theory and practice*. Berlin: Springer.
- Kalkowski, P. (2011). Das Contracting wissensintensiver Projekte – Ein theoretischer Rahmen und empirische Befunde. In D. H. Ladwig, J. Kunze, & M. Hartmann (Eds.), *Exit matters – Auf dem Weg in die Projektgesellschaft* (S. 51-78). Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Kalkowski, P., & Mickler, O. (2013). Regulationsweisen projektformiger Arbeit in der Automobil-, ITK- und Medienbranche. *Industrielle Beziehungen*, 20(2), 96-115, DOI: 10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Kalkowski.
- Kalkowski, P., & Mickler, O. (2002). Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. *SOFI-Mitteilungen*, 30, 119-134.
- Kinnie, N., Swart, J., van Rossenberg, Y., & Yalabik, Z. (2013). *Profiles of liminality: Commitment conflict in professional service firms*. Paper presented at 29th EGOS Colloquium, Montreal.
- Koch, S. (2003). Das Konzept der Eigenverantwortung. In S. Koch, J. Kaschube, & R. Fisch (Eds.), *Eigenverantwortung für Organisationen* (S. 17-30). Göttingen: Hogrefe.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Löwendahl, B. R. (2005). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Mayer, K. J. & Teece, D. J. (2008). Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance vs. supplier relationships. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66(1), 106-127.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Springer.

- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 697-730.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(6), 16-31.
- Mitlacher, L. W. (2005). Temporary agency work, the changing employment relationship and its impact on human resource management. *Management Revue, 16*(3), 370-388.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management, 46*(2), 247-264.
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology, 30*(1), 199-220.
- Raeder, S., & Grote, G. (2005). Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36*(2), 207-219.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511-541.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Volume 15 (S. 1-43). Amsterdam: Elsevier.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (S. 91-109). New York: Wiley.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies, 29*(6), 713-740.
- Süß, S. (2012). Commitment von Freelancern. In S. Kaiser, S. Süß, & I. Josephs (Eds.), *Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen – Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven* (S. 51-67). Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Süß, S. (2008). Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. *Zeitschrift für Management, 3*(2), 149-172.
- Sydow, J., & Windeler, A. (1999). Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In J. Engelhard & E. J. Sinz (Eds.), *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen der Globalisierung und Informations-technologie* (S. 211-235). Wiesbaden: Gabler.
- Tünte, M., Apitzsch, B., & Shire, K. A. (2011). Neue Beschäftigungsstrategien jenseits von externer und interner Flexibilisierung. *Berliner Journal für Soziologie, 21*(3), 363-381.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing, 71*(3), 1-17.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal, 41*(6), 692-703.
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review, 35*(1), 155-174.
- Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50*(1), 131-158.
- Wilkens, U. (2004). *Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.

Wilkens, U., & Nermerich, D. (2011). "Love it, change it, or leave it" – Understanding highly-skilled flexible workers' job satisfaction from a psychological contract perspective. *Management Revue*, 22(1), 65-83, DOI: 10.1688/1861-9908_mrev_2011_01_Wilkens.

Wilkemann, U. (2005). Die Organisation von Wissensarbeit. *Berliner Journal für Soziologie*, 15(1), 55-72.

Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30(4), 6-19.

Anhang

Tab. 4: Kodiertabelle (Auszug)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Psychologische Vertragsinhalte		
Unternehmerisches Handeln	Unternehmerisches Handeln meint Handeln in Hinwirkung auf die Unternehmensziele. Unternehmerisch handelnde Arbeitskräfte können sich durch Eigeninitiative, Leistungsmotivation, Innovationorientierung und Teamfähigkeit auszeichnen, zu Produkt- und Prozessinnovationen beitragen, Risiken mittragen und Unsicherheiten akzeptieren.	„[I]ch muss einen Mehrwert schaffen, der meinem Arbeitgeber ermöglicht, seine Produkte, das müssen nicht materielle Produkte sein, das kann auch ein Wissensgut sein, zu verkaufen. Diesen Mehrwert kann ich schaffen, indem ich in den Projekten eine gewisse Leistung bringe oder die Projekte vorantreibe.“ (AK5)
Loyalität	Loyalität meint die Nicht-Wechselsabsicht bzw. den Verbleib im Unternehmen, ebenso wie Interessenkongruenz, z.B. von Arbeit- bzw. Auftraggeber und Arbeitskraft, die sich gegenüber dem Pendant in der Arbeitsbeziehung zeigt und/oder gegenüber Dritten.	„Weil ich ja jederzeit auch dem Klienten gegenüber sagen kann: Lieber Klient, du könntest ungefähr fünfzig Prozent meiner Beraterkosten sparen, wenn du mich direkt beauftragst und wenn wir [Auftraggeber] ausbooten. Das mache ich nicht, da bin ich loyal meinen Auftraggebern gegenüber.“ (AK12)
...
Adressat		
Arbeit- bzw. Auftraggeber	Die Erwartungen der Arbeit- bzw. Auftraggeber sind handlungsleitend.	„Und die andere Seite ist der Arbeitgeber und der Arbeitgeber hat auch Erwartungen“ (AK6)
Kunden	Die Erwartungen des Kunden bzw. des Kundenunternehmens sind handlungsleitend.	„da müssen sie als guter Projektleiter oder Projektmitarbeiter wissen, was der Kunde erwartet“ (AK6) „in der konkreten Aufgabe hole ich mir die Ziele vom Kunden und verfolge die entsprechend konsequent“ (AK6)
Selbst	Die eigenen Maßstäbe und Qualitätskriterien sind handlungsleitend.	„Zuerst mal [bin ich] mir selbst gegenüber [verpflichtet], weil ich mir selbst ins eigene Bein schneide dabei, denn in dem Augenblick wäre die Geschäftsbeziehung mit [Auftraggeber] weg“ (AK10)
...