

Minssen, Heiner; Wehling, Pamela

**Article**

## Psychologischer Vertrag und Anerkennung: Das Beispiel Expatriates

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Minssen, Heiner; Wehling, Pamela (2011) : Psychologischer Vertrag und Anerkennung: Das Beispiel Expatriates, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 25, Iss. 4, pp. 313-334, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2011\\_04\\_Minssen](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_04_Minssen)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70992>

**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.*

Heiner Minssen, Pamela Wehling\*

## **Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates\*\***

In der psychologischen Vertragsforschung wird davon ausgegangen, dass der psychologische Vertrag von Arbeitnehmern einem grundlegenden Wandel unterliegt: Ein eher an Langfristigkeit orientierter relationaler psychologischer Vertrag wird zunehmend abgelöst durch einen eher kurzfristorientierten transaktionalen Vertrag. Im Rahmen einer qualitativ angelegten Studie zeigen wir hingegen am Beispiel von Arbeitnehmern in räumlich hoch flexiblen Arbeitsverhältnissen, den Expatriates, dass diese Entwicklung keineswegs so eindeutig verläuft, sondern dass stattdessen der psychologische Vertrag charakterisiert ist durch ein Nebeneinander von relationalen und transaktionalen Vertragselementen. Aus dieser Koexistenz unterschiedlicher Vertragsbestandteile entstehen neue Widersprüchlichkeiten, die sich in einem von den Expatriates wahrgenommenen Mangel an Anerkennung für ihre im Ausland erbrachten Leistungen ausdrücken. Allerdings führt dies in der Konsequenz nicht zu einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses, da zwar ein Vertragsbruch, jedoch keine – tiefergreifende – Verletzung des psychologischen Vertrages durch die Expatriates wahrgenommen wird.

### **Psychological Contract and Recognition. The Example of Expatriates**

In research on the psychological contract, it is assumed that workers' psychological contracts are undergoing fundamental change: long-term relational contracts are being replaced by shorter transactional contracts. Using the example of expatriates, workers in highly flexible work conditions, we show that this development is not as clear-cut as assumed, but rather that the psychological contract is characterized by the co-existence of relational and transactional elements. We argue that new contradictions arise from this co-existence, which are expressed in expatriates' perceived lack of recognition for their achievements abroad. However, as expatriates regard this as a breach but not a fundamental violation of their psychological contract, this does not lead them to terminate their working relationship.

Key words: **expatriates, psychological contract, recognition**  
(JEL: J24, J28, M12, M16)

---

\* Prof. Dr. Heiner Minssen, Jg. 1951, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, NB 1/30, D – 44780 Bochum. E-Mail: heiner.minssen@rub.de.

Dr. Pamela Wehling, Jg. 1973, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, NB 1/28, D – 44780 Bochum. E-Mail: pamelawebling@rub.de.

\*\* Artikel eingegangen: 26.4.2011  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 11.9.2011.

## 1. Einleitung

Im Arbeitsvertrag ist geregelt, welche Arbeit für welche Vergütung zu leisten ist, es bleibt jedoch unbestimmt, wie die Arbeit geleistet wird. Jeder Arbeitsvertrag ist in dieser Hinsicht unvollständig, da nicht alle zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, von Organisation und Organisationsmitgliedern im Voraus zu spezifizieren sind. Wegen dieser Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages ist das Arbeitsverhältnis nicht nur ein ökonomisches, sondern auch ein soziales Austauschverhältnis, das im Unterschied zum ökonomischen Austausch eine unspezifische, diffuse und persönlich wahrgenommene Verpflichtung darstellt, die ein wechselseitiges Loyalitäts- und Treueverhältnis begründet. Der Tausch von Leistung und Gegenleistung ist im sozialen Tausch nicht an exakt definierte Tauschäquivalente geknüpft (Blau, 1986), so dass es den Tauschpartnern überlassen bleibt, miteinander auszuhandeln, was als angemessene Gegenleistung gilt. Dabei kommt der Norm der Reziprozität eine wichtige Bedeutung zu (Gouldner, 1984; Schröder, 2011); sie ist „der Kitt (...), der die Gesellschaft insbesondere dort zusammenhält, wo einklagbare Rechtsnormen keine Wirkung entfalten oder nur einen Rahmen definieren“ (Diekmann, 2008, S. 541). Auch das wechselseitig aufeinander bezogene Handeln von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist an dieser „systemstabilisierenden Norm eines reziproken Verhaltens“ (Göbel, Ortmann, & Weber, 2007, S. 165) orientiert.

Bei der Ausfüllung der durch die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages entstehenden „zone of indifference“ (Barnard, 1982 [1938]) spielt der psychologische Vertrag (Rousseau, 1989) eine zentrale Rolle. Er umfasst die subjektiven Wahrnehmungen und Annahmen im Hinblick auf Rechte und Privilegien, aber auch Verpflichtungen zwischen Beschäftigten und ihrer Organisation, oder kurz und knapp: Er „refers to employees' perceptions of what they owe to their employers and what their employers owe to them“ (Robinson, 1996, S. 574). Ein psychologischer Vertrag beinhaltet die Wahrnehmung einer Person im Hinblick auf die wechselseitigen Verpflichtungen zwischen Individuum und Organisation und ist dadurch mehr als die bloße Erwartung, die ein Individuum an eine Organisation hat, denn er verweist auf die wahrgenommenen wechselseitigen Verpflichtungen (Robinson & Rousseau, 1994). Eine Leistung wird erbracht als vorweggenommene Gegenleistung für das wahrgenommene Versprechen der Organisation, wobei sich auch Verpflichtungen ergeben (können), die zusätzlich zu den formalen Regelungen des Arbeitsvertrages bestehen und „neben den individualistischen Handlungskalkülen auch moralische und prosoziale“ (Andresen & Göbel, 2009, S. 312) Kalküle einbeziehen. Insofern ist ein psychologischer Vertrag zwar auf der individuellen Ebene verortet, er ist aber keine individuelle Angelegenheit, da er auf unter den Mitgliedern der Organisation geteilten Annahmen über Reziprozitätsnormen beruht. Insgesamt betrachtet gilt ein ausgewogenes Verhältnis von Erwartung und Verpflichtung, von Leistung und Gegenleistung, also ein eingehaltener psychologischer Vertrag, als eine zentrale Voraussetzung für die in jedem Arbeitsprozess erforderliche Transformation von Arbeitskraft in Arbeit, d. h. für die Umwandlung des Vermögens zu arbeiten in tatsächliche, an den betrieblichen Zielen ausgerichtete Arbeit.

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen und die damit einhergehenden Erfahrungen von Reorganisation, Verschlinkung und Arbeitsplatzabbau haben nun, so wird vielfach angenommen, dazu geführt, dass die Beschäftigungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und damit auch die Grundlagen des psychologischen Vertrags einem Wandel unterliegen. Manche bringen diese Entwicklung auf die vereinfachende Formel „Flexibilität ersetzt Kontinuität“ (Raeder & Grote, 2001). Dem zufolge löst ein an Kurzfristigkeit und Eigenverantwortung orientiertes „neues“ Austauschverhältnis die traditionelle, vornehmlich am Normalarbeitsverhältnis orientierte und auf Langfristigkeit angelegte Vertragsform ab, so dass bereits die Erosion des „traditionellen“ psychologischen Vertrags konstatiert wird (z. B. Klimecki & Litz, 2002). Ein Ausdruck dessen ist die vor allem in der anglo-amerikanischen Karriereforschung ausgemachte umfassende Erosion der Organisationsgebundenheit von Personen: Hier werden Karrieren als „boundaryless“ (Arthur & Rousseau, 1996; Stahl, Miller, & Tung, 2002; Collings, Scullion, & Morley, 2007) oder als „protean“ (Inkson, 2006) bezeichnet. Es ist die Rede von „portfolio careers“ (Mallon, 1998; Gold & Fraser, 2002) und Manager werden zu „itinerants“ (Banai & Harry, 2004) erklärt. Das „neue“ Austauschverhältnis scheint zunehmend zur Norm zu werden (Yan, Zhu, & Hall, 2002).

Wenn aber die Vertragsinhalte sich aufgrund von Loslösungserscheinungen aus traditionellen Bindungen an Organisationen verändern, wenn Verantwortung für die eigene Entwicklung, hohe Leistungsorientierung und hohe Akzeptanz von Unsicherheit eine zunehmend größere Rolle spielen (etwa Anderson & Schalk, 1998; Raeder & Grote, 2004), dann müssten die Auflösungserscheinungen des „traditionellen“ Vertrages insbesondere für die Beschäftigtengruppen gelten, deren Tätigkeiten hohe Selbstregulations- und Flexibilitätsanforderungen stellen und die in der wissenschaftlichen Diskussion als „contract workers“ (O'Mahony & Bechky, 2006; Bidwell & Forrest, 2009), als „Wissensarbeiter“ (Kotthoff, 1998) oder als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998; Pongratz & Voß, 2000) bezeichnet werden. Wir aber werden am Beispiel eines spezifischen Typs des Arbeitskraftunternehmers, den Expatriates,<sup>1</sup> demonstrieren, dass diese Entwicklung keineswegs so eindeutig verläuft, wie oftmals angenommen wird. Expatriates sind vertriebliche Arbeitskraftunternehmer. Sie stehen hier prototypisch für Beschäftigte, die – mit einem festen Arbeitsvertrag ausgestattet – in flexiblen und mobilen Arbeitsverhältnissen tätig sind. Sie sind keine Auftragnehmer in flexiblen Vertragsarrangements (zur Vielfalt der möglichen Formen siehe Mc Lean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998, S. 702), sondern stellen in stabilen Vertragsverhältnissen eine hohe räumliche Flexibilität und Mobilität unter Beweis (dazu auch Kesselring & Vogl, 2010).

---

<sup>1</sup> Wir verstehen unter Expatriates fachliche und technische Führungskräfte, die für mindestens zwei Jahre von ihrem Unternehmen ins Ausland geschickt werden, um dort im Auftrag des Mutterunternehmens eine mehr oder minder genau umrissene Aufgabe zu erledigen. Sie behalten ihren Arbeitsvertrag mit dem Mutterunternehmen und sind extrem teuer; Schätzungen aus England zufolge kosten Expatriates vier bis fünfmal so viel wie ihre Kollegen, die nicht ins Ausland gegangen sind. Wegen der längeren Abwesenheit von zu Hause oftmals die Familie mit ins Ausland zieht.

Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung zeigen wir, dass sie sich in ihren Erwartungshaltungen deutlich an den Rechten und Verpflichtungen eines Normalarbeitsverhältnisses orientieren, obgleich es sich bei ihnen um „mobile Wissensträger“ (Klemm & Popp, 2006) in „multipel entgrenzten“ (Matuschek & Voß, 2008) Arbeitssituationen handelt. Ihre psychologischen Verträge enthalten zwar transaktionale Inhalte, bei denen schneller Aufstieg und hohes Gehalt wichtig sind, dennoch setzen sie auf eine langfristig orientierte Unternehmensbindung.

Diese „traditionalen“ Vertragsinhalte haben auch dann Bestand, wenn die Organisation ihren Verpflichtungen nicht nachkommt. Auslandsentsendungen führen oftmals nicht zu einem Karrierefortschritt, manchmal stellen sie sogar einen Karriere-nachteil dar (Minssen, 2009a); die im Ausland erbrachten Leistungen erfahren keine Anerkennung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dieser Mangel an Anerkennung auf die Beziehung zwischen Expatriate und der beschäftigenden Organisation hat.

In unserem Untersuchungssample hat dieser Mangel an Anerkennung wider Erwarten nicht zu einer erhöhten Kündigungsrate geführt. Um dies zu erklären, greifen wir auf die in der Diskussion gelegentlich getroffene Unterscheidung zwischen Bruch und Verletzung eines psychologischen Vertrages zurück und gehen davon aus, dass die mangelnde Anerkennung der Leistungen im Ausland nach der Rückkehr zwar durchaus als Bruch des psychologischen Vertrages zwischen Expatriate und Heimatunternehmen interpretiert wird, nicht jedoch als eine emotional stärker „aufgeladene“ Vertragsverletzung, die eher die Reaktion einer Kündigung nach sich ziehen würde. Dies hat seinen Grund darin, dass aufgrund des Status von Expatriates als vertrieblichte Arbeitskraftunternehmer die relationalen Elemente im psychologischen Vertrag überwiegen.

Im folgenden Kapitel werden wir unseren Theoriebezug deutlich machen, indem wir auf die Unterscheidung von relationalen und transaktionalen psychologischen Verträgen, die Unterscheidung von Bruch und Verletzung von psychologischen Verträgen und die – bislang nicht ausreichend berücksichtigte – Bedeutung von Anerkennung in psychologischen Verträgen eingehen. Nach einer kurzen Darstellung der empirischen Grundlage unserer Ausführungen beschreiben wir sodann die Herausforderungen, vor die Expatriates sich im Ausland gestellt sehen, die ihren Status als vertrieblichte Arbeitskraftunternehmer begründen und die zu einer Mischung von relationalen und transaktionalen Elementen in ihrem psychologischen Vertrag führen. Im Anschluss analysieren wir den Mangel an Anerkennung, den die Expatriates erfahren, der durchaus als eine Reziprozitätsverletzung begriffen wird, die aber nicht als so tiefgreifend interpretiert wird, dass sie mit einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses verbunden ist. Abschließend fassen wir unsere Ergebnisse kurz zusammen und gehen dabei auch auf die Restriktionen des von uns gewählten Ansatzes ein. Implikationen für weitere Forschung sowie für das Personalmanagement werden kurz dargelegt.

## **2. Die Bedeutung von Anerkennung in psychologischen Verträgen**

Das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und ihrer Organisation wird bereits seit fünfzig Jahren im Rahmen der psychologischen Vertragsforschung erforscht. Frühe Arbeiten zum psychologischen Vertrag (Argyris, 1960; Levinson et al. 1962; Schein,

1965; als Überblick: Roehling, 1997) haben sich insbesondere mit den wechselseitigen Erwartungshaltungen zwischen Organisation und Arbeitskraft befasst. Die Rekonzeptionalisierung des psychologischen Vertrags von Rousseau (1989) hat dann einen entscheidenden Wandel in der psychologischen Vertragsforschung herbeigeführt (Conway & Briner, 2005; Roehling, 1997, S. 212f.; Cullinane & Dundon, 2006, S. 116). Der Fokus liegt nun verstärkt auf den wahrgenommenen Versprechen, die die Vertragsparteien an reziproke Verpflichtungen binden; ebenso wird die Subjektivität der Wahrnehmungen des eigenen Verhaltens sowie des Verhaltens der Organisation betont. Insgesamt beschreibt der psychologische Vertrag ein im Bewusstsein der Arbeitskraft verankertes mentales Modell, welches die Arbeitsbeziehung mit ihren wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen repräsentiert und die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Beschäftigten im Arbeitsverhältnis strukturiert (Rousseau, 2001).

Die neuere Vertragsforschung fußt vorrangig auf diesem psychologischen Vertragsverständnis von Rousseau (1989) und bezieht sich insbesondere auf die Identifizierung von Vertragsinhalten (Rousseau, 1990; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Anderson & Schalk, 1998; Raeder & Grote, 2000). Vor diesem Hintergrund definiert sich der Inhalt eines psychologischen Vertrags als Wahrnehmung der Beschäftigten im Hinblick auf die Beiträge, die sie gegenüber der Organisation zu leisten haben und was die Organisation im Gegenzug versprochen hat, dem Beschäftigten gegenüber zu leisten. Es geht folglich insbesondere um implizite und explizite Versprechungen und weniger um tatsächlich ausgetauschte Leistungen (Conway & Briner, 2005).

Dabei wird in Abhängigkeit vom Inhalt der Erwartungen zwischen relationalen und transaktionalen Verträgen unterschieden (Rousseau, 1990; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). In relationalen psychologischen Verträgen werden langfristige Loyalität und Mitgliedschaft gegen Arbeitsplatzsicherheit und Karriereentwicklung getauscht, wobei neben ökonomischen auch sozio-emotionale Aspekte eine Rolle spielen. Wesentliche Komponenten eines relationalen psychologischen Vertrags sind Beschäftigungssicherheit, Karrieremöglichkeiten und ein inhaltlich befriedigender Arbeitsinhalt, die vom Unternehmen im Austausch gegen die eigene Leistungsbereitschaft erwartet werden. In transaktionalen Verträgen hingegen wird der ökonomische Aspekt des Austauschs von Arbeitgeber und Arbeitnehmer betont; sie sind eher situationsabhängig und kurzfristig (dazu Rousseau, 1990; Festing & Müller, 2008). Solche Verträge werden eingegangen, wenn Organisationen eher als Sprungbrett für die eigene Entwicklung gesehen werden. Hoher Arbeitseinsatz wird für eine begrenzte Zeit unter klar definierten Bedingungen gegen hohes Entgelt und Karrierechancen getauscht (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). In der Praxis finden sich beide Varianten selten in Reinform. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein psychologischer Vertrag zumeist sowohl transaktionale als auch relationale Elemente enthält, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung (Mc Donald & Makin, 2000). Rousseau (1990) geht dabei davon aus, dass im Fall von befristeten Arbeitsverhältnissen eher transaktionale Verträge vorliegen, während relationale Vertragsinhalte eher ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis charakterisieren. Andere Forschung (Mc Donald & Makin, 2000; Pearce, 1993) dagegen zeigt, dass sich die psychologischen Verträge von Beschäftigten in unterschiedlich flexiblen Vertragsarrangements kaum unterscheiden.



Psychologische Verträge sind dynamische Gebilde, die sich im Laufe der Zeit verändern. Dies erfolgt beispielsweise, wenn wahrgenommene Verpflichtungen nicht eingehalten werden (Guzzo & Noonan, 1994; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994). Ein Vertragsbruch („*breach*“) entsteht aus der Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten; er beruht auf der Wahrnehmung des Arbeitnehmers, dass die Organisation ihren Verpflichtungen nicht nachgekommen ist, dass sie also die Reziprozitätsnorm nicht eingehalten hat, wobei es unwesentlich ist, ob dies nun tatsächlich der Fall ist oder nicht (Robinson, 1996).<sup>2</sup> Davon zu unterscheiden ist die Vertragsverletzung („*violation*“). Sie beinhaltet die emotionalen Reaktionen (Ärger, Enttäuschung usw.) auf den Vertragsbruch: „*breaches are perceived discrepancies between what has been promised and what is delivered, whereas violation is the emotional reaction that may also be experienced when such discrepancies are perceived*“ (Conway & Briner, 2005, S. 64). Etwas abweichend vom deutschen Sprachgebrauch ist die Vertragsverletzung im Vergleich zum Vertragsbruch also tiefgreifender. Es handelt sich nicht nur um Enttäuschung oder Frustration über nicht eingelöste Versprechen der Organisation, sondern diese Enttäuschung ist darüber hinaus mit Affekten wie Ärger, moralischer Entrüstung oder auch einem Gefühl des Betrogenwerdens verbunden. Der Vertragsbruch ist eher eine Frage der Kognition, während die Vertragsverletzung mit affektiven Reaktionen verknüpft ist (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008). Beides sind unterschiedliche Phänomene, da ein Vertragsbruch nicht unbedingt als eine Vertragsverletzung wahrgenommen werden muss (Thompson & Bunderson, 2003). Vor allem die Vertragsverletzung führt zu dem in der Literatur oftmals beschriebenen „kontraproduktivem Verhalten“ (Bräutigam & Liebig, 2006) bis hin zur Kündigung (Turnley & Feldman, 1999; zur Vertragsverletzung als intervenierende Variable siehe Suazo, Turnley, & Mai Dalton, 2005), während die Folgen eines Vertragsbruchs vor allem in einer Reduktion des Arbeitsengagements zu suchen sind.

Untersuchungen über Expatriates greifen ebenfalls auf das Konstrukt des psychologischen Vertrags zurück, um Verhaltensweisen der Entsendeten zu erklären. So fanden Guzzo, Noonan, & Elron (1994) heraus, dass Expatriates, die im Rahmen der Entsendung eine hohe Unterstützung seitens des Unternehmens wahrnehmen, sich in höherem Maße der Organisation gegenüber verpflichtet fühlen (Commitment) und zugleich eine geringere Intention aufweisen, den Entsendungsprozess abzubrechen oder die Organisation zu verlassen. Turnley und Feldmann (1999) unterstützen durch ihre Forschung dieses Ergebnis, indem sie zeigen, dass Expatriates eine psychologische Vertragsverletzung vorrangig dann wahrnehmen, wenn seitens des entsendenden Unternehmens bereits zugesagte Leistungen verzögert erfolgen oder die zugesagte Unterstützungsleistung ganz unterbleibt.

---

<sup>2</sup> Die Mehrheit der Beschäftigten hat bereits die Erfahrung eines solchen Vertragsbruchs gemacht (Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Typisch sind z. B. die Nichterfüllung versprochener Weiterbildungsmaßnahmen, die Diskrepanz zwischen erhaltenen und versprochenen Bezügen oder Gratifikationen, das Ausbleiben eines erwarteten positionalen Aufstiegs oder die Übertragung von weniger Verantwortlichkeiten als angekündigt.

In diesem Zusammenhang nun ist es bemerkenswert, dass die Erwartung nach Anerkennung der erbrachten Leistungen in der Diskussion über psychologische Verträge bislang keine Rolle spielt. Anerkennung<sup>3</sup> (vgl. auch die Beiträge in Holtgrewe, Voswinkel, & Wagner, 2000) kann in unterschiedlicher Form ausgesprochen werden, Leistungen können gewürdigt oder bewundert werden (Voswinkel & Korzekwa, 2005). Würdigung beruht auf langfristig angelegten Arbeitsbeziehungen. Gewürdigt werden etwa schwere Arbeit, alltägliche Mühe und Zugehörigkeit, was sich in Regeln der Rücksichtnahme, im Senioritätsprinzip oder auch in der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ausdrücken kann. Eine entsprechende Leistung kann selbst dann gewürdigt werden, wenn sie nicht zum Erfolg geführt hat. Bewundert hingegen werden besondere, erfolgreiche Leistungen, die beispielsweise mit einer Auszeichnung zum „Mitarbeiter des Monats“ herausgestellt werden können.

In Arbeitsverhältnissen ist Anerkennung immer spannungsreich und wird besonders dann prekär, wenn eingespielte Muster der Anerkennung sich auflösen, wie es sich in den letzten Jahren beobachten lässt. Die Maßstäbe für Würdigung und Bewunderung haben sich geändert; sie sind höher geworden, sie sind flüchtiger und das Ökonomische steht im Vordergrund; die Person tritt demgegenüber zurück. Voswinkel (2001) geht deswegen davon aus, dass ein Wandel im dominanten Modus von Anerkennung stattfindet: Würdigung verliert, Bewunderung hingegen gewinnt an Bedeutung. Zugehörigkeit allein ist kein Grund mehr für Würdigung, und Zugehörigkeitsdauer verliert einen Teil ihrer ehemals positiven Konnotation; denn wer „Anerkennung für seine Erfahrung erwartet, kann schnell als Innovationshemmnis gelten“ (Voswinkel, 2005, S. 253). Ein zunehmend wichtigerer Modus der Anerkennung wird Reputation. Sie zielt konstitutiv auf das Individuum und rückt dessen Selbststeuerungsfähigkeiten und Selbstverantwortlichkeiten in den Vordergrund (Wagner, 2004).

Wir gehen nun davon aus, dass in Arbeitsverhältnissen, die immer auch ein soziales Austauschverhältnis sind, Anerkennung ein wichtiges Element von psychologischen Verträgen ist. Wer hohe Leistungsbereitschaft unter Beweis stellt, erwartet dafür Anerkennung. Wird sie nicht erteilt, kann dies durchaus als Verletzung der in psychologischen Verträgen angelegten Norm der Reziprozität interpretiert werden. Dabei ist anzunehmen, dass Anerkennung in relationalen psychologischen Verträgen eine größere Bedeutung hat als in transaktionalen Verträgen, die kurzfristiger und mehr auf ökonomischen Austausch angelegt sind. Dies soll am Beispiel von Expatriates gezeigt werden. Bevor wir aber dazu kommen, ist eine kurze Darstellung unserer empirischen Grundlage erforderlich.

### 3. Empirische Basis und methodisches Vorgehen

Expatriates sind Beschäftigte, die von ihrem Unternehmen für einen längeren Zeitraum ins Ausland entsandt werden, um dort Managementaufgaben wahrzunehmen, und während dieser Zeit ihren Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen

---

<sup>3</sup> Der Begriff der Anerkennung wird in unterschiedlichen theoretischen Zusammenhängen behandelt. Dabei ist insbesondere die Anerkennungstheorie von Axel Honneth hervorzuheben, im Rahmen derer der Zusammenhang von Anerkennung und sozialen Konflikten aufgezeigt wird (Honneth 1994).



beibehalten (dazu und zu anderen Formen des Auslandseinsatzes Pawlik, 2000; Weber, Festing, Dowling, & Schuler, 2001; Kühlmann, 2004; Harris, Brewster, & Erten, 2005). Klassische Aufgabenstellungen der Expatriates im Ausland sind z. B. die Gründung von ausländischen Niederlassungen, der Erwerb ausländischer Firmen, die Gründung internationaler Joint Ventures oder der Unterhalt von Produktionsstätten im Ausland (Minssen, 2009b). Ihr Aufgaben- und Anforderungsprofil umfasst den Transfer von Wissen und Verfahren, die Durchführung von Kontrolle und Überwachung sowie Krisenintervention und Projektmanagement (Klemm & Popp, 2006).

Mit Hilfe von leitfadengestützten Intensivinterviews haben wir die Erwartungshaltungen von insgesamt 22 Expatriates untersucht, die aus unterschiedlichen Unternehmen der Chemieindustrie stammen. Die chemische Industrie wurde als Untersuchungsbranche ausgewählt, weil sie sich seit jeher durch ein hohes Maß an Internationalisierung auszeichnet.

Im Unterschied zu den in der psychologischen Vertragsforschung dominierenden quantitativen Studien haben wir ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die Situationsdefinitionen und Handlungsmotive der Expatriates wurden in teilstandardisierter und zugleich offener Form erfragt. Während die Fragenkategorien des Leitfadens der Strukturierung der Interviewführung dienten und eine Vergleichbarkeit der Interviews ermöglichten, war der Leitfaden offen gestaltet, um hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen zu geben (Kaufmann, 1999). Auf diese Weise konnten die Interviewpartner die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zum Ausdruck bringen (und nicht nur die Vorannahmen des Forschers bestätigen oder auch nicht). Dabei fragten wir sowohl die Berufsbiografie als auch ihre Wahrnehmungen und Interpretationen im Zusammenhang mit dem Entsendungsprozess ab. Insbesondere wechselseitige Erwartungshaltungen und wahrgenommene Verpflichtungen waren Gegenstand der Befragung, um einen Einblick in die Charakteristika der Arbeitsbeziehung zu erhalten. Daneben wurde der Verlauf der Entsendung, kritische Ereignisse während der Entsendung, die Wiedereingliederung in die Organisation sowie die Wahrnehmung des Verhältnisses zur Organisation thematisiert. Die ungefähr 90 Minuten umfassenden Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert.

Die Auswertung und Interpretation des Interviewmaterials erfolgte mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010). Mit dieser Methode lässt sich der Text regelgeleitet und methodisch kontrolliert in seinem Kommunikationszusammenhang betrachten. Dabei wurde der Text zunächst mit Hilfe der Software Maxqda in Analyseinheiten zerlegt, welche den verschiedenen Analysekategorien (Codes) zugeordnet werden. Diese Codes waren Resultat einer fortwährenden Rückkopplungsschleife: Ein aus der theoretischen Vorarbeit und der Struktur der Themenfelder des Interviewleitfadens gewonnenes Kategorienschema (deduktive Kategorienentwicklung) wurde permanent mit dem Material abgeglichen und angepasst (induktive Kategorienentwicklung), so dass am Ende eine Menge an Codes stand, mit der das erhobene Material bestmöglich erschlossen werden konnte. In unserem Fall entstanden auf diese

Weise 32 Kategorien, die eine komprimierte Aufbereitung der sprachlichen Daten und einen Vergleich der Interviewpartner untereinander ermöglichten.<sup>4</sup>

Alle befragten Expatriates waren männlich und in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten tätig. Der jüngste Befragte war 42 Jahre alt, sechs Befragte waren bereits pensioniert, die meisten von ihnen blickten auf mehrmalige Auslandsentsendungen zurück. Mit drei Ausnahmen hatten alle eine akademische Ausbildung. Sie waren Angehörige des mittleren und gehobenen Managements; die Spanne ihrer Aufgaben im Ausland reichte von der Leitung und Koordination einer Versuchsgruppe über die Produktvertretung und Markterschließung bis zur weltweiten Verantwortung für eine Sparte.

#### **4. Expatriates und ihr psychologischer Vertrag: Herausforderungen eines verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmers**

Ein „typischer Expatriate“ in der chemischen Industrie in Deutschland ist unseren Ergebnissen zufolge männlich, zwischen 36 und 45 Jahre alt und verheiratet (Minssen, 2009b). Er weist einen Hochschulabschluss auf, ist im Durchschnitt bereits sechs Jahre im Unternehmen und wird auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt rekrutiert. Entsendungsaspiranten haben häufig bereits in der Jugend den Wunsch entwickelt, ins Ausland zu gehen und demzufolge bemühen sie sich intensiv um die Entsendung. Zu diesem Zweck nutzen sie ihr soziales Kapital, indem gezielt Kontakte zu Personen gepflegt werden, die über Informationen über frei werdende oder neu geschaffene Stellen im Ausland verfügen, sowie auch zu Personen, die über eine Auslandsentsendung zu entscheiden haben, und nicht zuletzt zum eigenen Vorgesetzten, der einer Entsendung zumindest wohlwollend gegenüberstehen muss. Der Entsendungsprozess dauert durchschnittlich vier Jahre und wird in der Regel nicht vorzeitig abgebrochen; die Scheiternsquote ist also gering.<sup>5</sup>

Das primäre Motiv, das Angebot einer Entsendung ins Ausland anzunehmen, ist die Ausübung einer interessanten Tätigkeit und die Übernahme von mehr Verantwortung; finanzielle Gründe spielen keine sonderlich hervorgehobene Rolle (Minssen,

---

<sup>4</sup> Die Daten entstammen einem von der DFG geförderten Projekt, das zwischen 2005 und 2007 durchgeführt wurde. Darin wurden am Beispiel der chemischen Industrie das Ausmaß der Entsendungen in dieser Branche ermittelt, die gängige Entsendungspraxis analysiert und untersucht, welche Strategien Expatriates entwickeln, um den unterschiedlichen Anforderungen aus der beruflichen sowie der privaten Lebenswelt gerecht zu werden und diese Lebensbereiche miteinander zu vereinbaren. Neben den Interviews mit Expatriates wurden Interviews mit Personalverantwortlichen aus acht Unternehmen sowie eine standardisierte schriftliche Befragung aller Chemieunternehmen in Deutschland durchgeführt.

<sup>5</sup> Zumindest in unserer Untersuchung. In der anglo-amerikanischen Literatur ist das Scheitern von Auslandsentsendungen – die Rede ist von Scheiternsraten zwischen 30% und 60% – ein ausgiebig diskutiertes Thema (etwa Baruch & Altman, 2002; Chew, 2004; McNulty & Tharenou, 2004; Takeuchi, Shay, & Li, 2008), wobei allerdings recht unklar bleibt, wann eine Auslandsentsendung als gescheitert bezeichnet werden muss (Anderson, 2005). Früher als geplant zurückzukehren kann ja auch bedeuten, dass die Aufgabe bereits erledigt ist, während eine Rückkehr nach Plan keineswegs Indiz für eine erfolgreiche Arbeit im Ausland sein muss.

2009a). Persönliche Entwicklung und Karriere weisen einen zumindest gleichen Stellenwert auf, wobei Karriere nicht unbedingt mit positionalem Aufstieg, sondern eher mit inhaltlichen Aspekten der Arbeit assoziiert wird. Karriere gilt als Möglichkeit, eine verantwortungsvolle und persönlich attraktive Aufgabe zu übernehmen. Stellvertretend dafür steht folgende Interviewpassage:

„Karriere ist für mich am ehesten verknüpft mit den Worten Verantwortung übernehmen. Ja, sein Umfeld mitgestalten zu können. Das sind Dinge, die für mich in Richtung Karriere wichtig wären. Wenn ich sie nennen soll, dann wäre das sicherlich das, was ich mit Karriere verbinden würde. Also die Freiheitsgrade, die man hat an der Stelle“ (Expatriate 14).

Expatriates können einem Arbeitskrafttypus zugerechnet werden, der in der Arbeits- und Industriosozilogie als „verbetrieblichter Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz & Voß, 2003) bezeichnet wird. Sie sind einerseits arbeitsvertraglich Normalarbeitnehmer, befinden sich also in einem sozialversicherungspflichtigen Vollzeitarbeitsverhältnis, müssen aber andererseits Arbeitsorientierungen an den Tag legen, wie sie für Freiberufler typisch sind:

„Die Herausforderung war eigentlich gewesen, den Bereich in die schwarzen Zahlen zu bringen, den Bereich voran zu bringen. Das war eine berufliche Herausforderung gewesen, das fand ich toll“ (Expatriate 1).

Sie sind festangestellt, gleichzeitig jedoch verantwortlich für eine aktive Selbststeuerung und Selbstüberwachung der eigenen Tätigkeit bei wenigen betrieblichen Handlungsvorschriften; die Selbst-Kontrolle der Arbeit ist systematisch erweitert bei zugleich abnehmender Fremdkontrolle. Das Arbeitsvermögen muss hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Nutzung eigenständig entwickelt und aktiv verwertet werden. Dabei umfasst die Selbst-Ökonomisierung nicht nur eine eigenständige Entwicklung der individuellen Potenziale, sondern auch ein gezieltes Selbstmarketing. Der private Bereich wird in die berufliche Sphäre integriert, indem private Belange in erheblicher Weise beruflichen Anforderungen untergeordnet werden. Expatriates sind also fest angestellte Arbeitskraftunternehmer, die sich, um es mit den Worten von Faust (2002) zu sagen, eine erweiterte Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung nicht nur leisten müssen, sondern sich auch leisten können, weil sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben.

Die „normalen“ Ansprüche an Arbeitskraftunternehmer werden bei Expatriates verschärft durch die besonderen Herausforderungen einer Tätigkeit im Ausland. Dazu gehört nicht nur die erfolgreiche Erledigung der gestellten Aufgabe, sondern auch – und vor allem – das Zurechtfinden in einer außergewöhnlichen Arbeits- und Lebenssituation. Expatriates befinden sich „zwischen den Welten“ (Schwarzbach, 2005), sie verlassen ihre gewohnte Lebenswelt und tauchen ein in eine neue, was zu erheblichen Missverständnissen führen kann:

„Der lieferte mir das Öl und auch Bier, der war Getränkeshändler. Und eines Tages kam er an und erzählte mir auf Japanisch, ich mach’s jetzt ziemlich genau nach: ‚Herr (Interviewpartner), ha ha, Sie werden es nicht glauben, Mensch, letzte Woche ist meine Mutter gestorben‘. Dabei lacht er, lach’ ich auch mal. Da wurde dessen Miene steinern, total ernst, und da hab ich gedacht: ‚Jetzt hast du was verkehrt gemacht‘. Nachher einen Freund gefragt; da sagt der: ‚Ja, der Mann wollte nur überspielen, dass er einen furchtbaren Schmerz hat, und wenn er lacht, kann er Dir helfen, nicht mit zu leiden.‘ (...). Das war das

Schlimmste, was mir passiert ist, das war ein Riesenfehler. Aber man lernt daraus“ (Expatriate 7).

In der alltäglichen Lebenswelt verfügt jeder Handelnde über ein Wissen, das ausreichend Kohärenz, Konsistenz und Klarheit zu haben scheint, um zu verstehen und verstanden zu werden (Schütz & Luckmann, 2003). Dieses „Denken-wie-üblich“ verliert im Ausland jedoch einen großen Teil seines Gebrauchswerts. Situationen müssen neu ausgelegt werden, Bestandteile von Wissen müssen neu angeeignet werden und manche Elemente des Gewohnheitswissens können kaum noch genutzt werden. Ein Expatriate ist der „Fremde“ (Schütz, 1972), der sich mit Gewohnheiten konfrontiert sieht, die für ihn ungewohnt sind. In der neuen sozialen Umgebung kann das alte Ordnungsschema nicht mehr gebraucht werden. Expatriates werden aus ihrer alltäglichen Lebenswelt herausgerissen, also aus jenem Wirklichkeitsbereich, den der Handelnde als „schlicht gegeben vorfindet“ (Schütz & Luckmann, 2003, S. 29) und der nicht hinterfragt wird.

Die eigentliche Herausforderung für Expatriates besteht nun nicht nur darin, den Arbeitsauftrag zu erledigen, mit dem sie ins Ausland entsendet worden sind, sondern vor allem müssen sie sich in einer anderen Lebenswelt, einem anderen Kulturkreis zurechtfinden, in dem das bisherige Rezeptwissen zur Orientierung hinfällig wird (Mayerhofer, Müller, & Schmidt 2010). In beruflicher Hinsicht stellt die Konfrontation mit ungewohnten Geschäftsgepflogenheiten und einer unvertrauten betrieblichen Sozialordnung (dazu zusammenfassend Kothhoff, 2010), in denen Expatriates sich einerseits als Experten stilisieren (müssen) und andererseits in der Tendenz als Außen-seiter stigmatisiert sind, eine Herausforderung dar. In nicht-beruflicher Hinsicht sehen sie sich vor der Herausforderung, neue soziale Netzwerke aufbauen und die Familienangehörigen, vorrangig die mitgereiste Partnerin, integrieren zu müssen. Diese Herausforderungen neben der Bewältigung der spezifischen Aufgabenstellung zu meistern, stellt eine besondere Leistung dar, die Expatriates für das Unternehmen erbringen.

Unter diesen Bedingungen ist anzunehmen, dass der psychologische Vertrag von Expatriates eine ganz spezifische Mischung von relationalen und transaktionalen Bestandteilen umfasst. Relationale Verträge sind, so behaupten Stroh, Gregersen, & Black (1998), in besonderer Weise ein Kennzeichen von Rückkehrern aus dem Ausland, da Auslandsentsendungen in der Regel nur eine Episode in einer länger andauernden Betriebszugehörigkeit seien. In unserem Sample bestand bereits vor der Entsendung eine Betriebszugehörigkeit von durchschnittlich 6 Jahren. Demzufolge besteht der traditionelle relationale psychologische Vertrag fort, was auch von anderen (etwa Hauff, 2007) beobachtet wird. Die Beschäftigungssicherheit, gemeinhin als ein zentrales Element von psychologischen Verträgen in Normalarbeitsverhältnissen angesehen, wird seitens des Unternehmens nicht in Frage gestellt, was ja gerade ein deutlicher Vorteil von verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmen wie Expatriates im Unterschied zu Freiberuflern ist. Darüber hinaus erlaubt die Tätigkeit im Ausland eine erhebliche Eigenverantwortung der Expatriates, die eine Entwicklung und Erweiterung ihrer Fähigkeiten nicht nur ermöglicht, sondern erfordert und die arbeitsinhaltliche Ansprüche erfüllt. Expatriates verhalten sich wie Normalarbeitnehmer ihrem Unternehmen gegenüber loyal; sie haben nicht das Problem mangelnder Arbeitsplatz-

sicherheit, sie können sogar eigene Wünsche mit ihrem Beruf verbinden. Zugleich aber weisen Expatriates ein hohes Maß an Arbeitseinsatz auf:

„Meine Karriere hat sich geprägt dadurch, dass ich viel Einsatz gezeigt habe und dass ich immer bereit war, auch mal ein bisschen mehr zu machen vielleicht wie andere“ (Expatriate 15).

Dies ist verbunden mit erheblicher räumlicher und inhaltlicher Flexibilität und der Bereitschaft zu hohem Arbeitseinsatz, bei dem auch biografische Risiken in Kauf genommen werden:

„Die großen Risiken sehe ich darin, dass es Spannungen in der Ehe gibt und dass die Ehe zerbrechen kann; das ist also oft der Fall“ (Expatriate 7).

Insofern kann von einer nicht unerheblichen Bedeutung transaktionaler Elemente in ihrem psychologischen Vertrag ausgegangen werden. Das relationale Vertragsverhältnis, das sich in der länger andauernden Betriebszugehörigkeit der Expatriates und ihrer Rekrutierung auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt entwickelt hat, wird also durch auf den Entsendungszeitraum begrenzte transaktionale Vertragsbestandteile mit klarer Aufgabenstellung ergänzt. Während man beim „reinen“ Arbeitskraftunternehmen transaktionale psychologische Verträge unterstellen kann, ist bei Expatriates als verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmen eine Mischung von transaktionalen und relationalen Elementen anzunehmen. Die Entsendung erzeugt transaktionale Elemente, die eingebettet sind in ein relationales Vertragsverhältnis.

Die psychologischen Verträge von Expatriates enthalten neben relationalen also auch transaktionale Vertragsbestandteile. Eine bloße Differenzierung zwischen relationalem und transaktionalen Vertrag greift offenbar zu kurz; eher ist davon auszugehen, dass in psychologischen Verträgen relationale und transaktionale Elemente in unterschiedlichen Proportionen koexistieren, die sich darüber hinausgehend wechselseitig beeinflussen (Guzzo & Noonan, 1994, wenngleich diese davon ausgehen, dass sich der psychologische Vertrag durch eine Entsendung um Aspekte der beruflichen aber vor allem der privaten Lebenswelt erweitert), wobei vermehrt transaktionale Elemente integriert werden (so Wilkens, 2004; Pate & Scullion, 2009). Dass diese Koexistenz auch mit Widersprüchlichkeiten einhergeht, zeigt das folgende Kapitel.

## 5. Der Vertragsbruch:

### Mangelnde Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen

Aus der Mischung von relationalen und transaktionalen Elementen im psychologischen Vertrag von Expatriates ergibt sich eine spezifische Anerkennungsproblematik. Expatriates erwarten für ihre im Ausland erbrachten und als außerordentlich wahrgenommenen Leistungen Anerkennung als reziproke Gegengabe, und zwar nicht nur im Modus der Würdigung, sondern auch im Modus der Bewunderung. Zumindest erwarten sie einen deutlichen Gewinn an Reputation. Gerade daran aber mangelt es. Auch wenn manche Expatriates sich in den mit ihnen geführten Interviews einen Reputationszuwachs als Folge ihrer Auslandstätigkeit attestieren, bleibt dies die Ausnahme und ist zudem auf die international orientierten Arbeitszusammenhänge beschränkt, in denen Auslandserfahrungen als Normalfall und Voraussetzung gelten, um arbeitsfähig zu sein. Vor allem aber schlägt sich ein Reputationszuwachs, so es ihn denn geben sollte, in der Mehrzahl der Fälle nicht in der Entscheidung nieder, durch die in einer



Organisation Reputation zugewiesen wird, nämlich in einer entsprechenden Stellenzuweisung. Oftmals führen Auslandsentsendungen nicht zu einem Karrierefortschritt im Sinne eines positionalen Aufstieges, da Expatriates nach der Rückkehr wieder auf die Position einrücken, die sie bereits vor der Auslandsentsendung innehatten.

„Wenn Sie dann heute wieder zurückkommen würden, Sie haben keine Garantie mehr, dass Sie eine Stufe oder zwei gleich höher fallen. Meistens bleibt man auf dem Level stehen oder man muss sogar was anderes machen, was auf der Hierarchiestufe vielleicht sogar noch etwas abgestuft ist“ (Expatriate 11).

Aufstiegserwartungen der Expatriates erfüllen sich nicht, ihre Erfahrungen aus dem Ausland werden nicht genutzt und im beruflichen (wie übrigens auch im privaten) Bereich ist kaum jemand ernsthaft an ihren Erfahrungen interessiert. Expatriates wird nach der Rückkehr aus dem Ausland also nicht nur keine Bewunderung gezollt, indem sie mit angemessenen Positionen „belohnt“ werden, sie werden sogar benachteiligt, denn sie stehen in Gefahr, im „Turnier“ (Rosenbaum, 1979) um Karrierepositionen abgehängt worden zu sein. Sie müssen die Erfahrung machen, dass die Kollegen, die nicht im Ausland gewesen sind, mittlerweile auf der Karriereleiter geklettert sind und Stellen erreicht haben, die mehr Verantwortung und Autonomie erlauben, als ihnen selbst zugestanden wird. Expatriates können ihre Auslandserfahrung kaum als Bonus in ihre weitere berufliche Entwicklung einbringen. Ihre Auslandserfahrungen werden nicht nur wenig wertgeschätzt, die länger andauernde Abwesenheit vom Entsendeunternehmen kann sich sogar als Nachteil erweisen.

Die Wahrnehmung mangelnder Anerkennung erfolgt dabei nicht erst nach der Rückkehr, sondern bereits während der Entsendung. Die persönliche Leistung der Expatriates, die, wie gesagt, allein schon darin besteht, die Herausforderungen der Fremdheit im Gastland überhaupt zu bewältigen, wird in ihren Augen kaum gewürdigt, geschweige denn bewundert. Im Unternehmen zählt vor allem, ob sie ihren Auftrag erledigen, nicht aber, welche Mühen sie dafür auf sich nehmen. Das Unbehagen daran drückt sich aus in Klagen über die „Kleinlichkeiten“ der Firma bei der Regelung finanzieller Angelegenheiten:

„Also zum Beispiel diese Gehaltsdiskussion, das ist immer eine ganz üble Geschichte gewesen. Da kommen Vorschläge, die jenseits von Gut und Böse sind, und dann wird wie aufm Basar gefeilscht“ (Expatriate 12).

Oder man beschwert sich über unzureichende organisatorische Unterstützung, die dazu führt, dass die Expatriates sich einem Regelungsbedarf gegenübersehen, den sie gern an die „eigentlich“ dafür zuständigen Abteilungen bzw. Stellen in dem entsendenden Unternehmen delegiert hätten.

„Der einzig richtig negative Umstand an der Geschichte (war), dass die konkreten Begleitumstände derjenigen, die es eigentlich hier unterstützen sollten, also von der zentralen Abteilung für Auslandsentsendungen eigentlich eher Hindernisse waren. (...) Das war schon ein Punkt, der viele Kollegen genervt hat, um es mal vorsichtig zu sagen“ (Expatriate 5).

Oftmals sind Expatriates gehalten, sich auch um technisch-organisatorische Dinge zu kümmern, für die – ihrer Auffassung zufolge – eigentlich die entsprechende Abteilung im Heimatunternehmen zuständig ist. Schon während der Entsendung also nehmen die Expatriates eine Diskrepanz zwischen dem im Rahmen des Entsendungsmanage-



ments angekündigten Leistungsangebots und den tatsächlich erhaltenen Leistungen wahr (siehe dazu auch Turnley & Feldmann 1999, S. 916). Dabei ist es nicht von Belang, ob entsprechende Leistungen des Unternehmens überhaupt in Aussicht gestellt worden sind, denn es geht nicht darum, „was der Versprechende meint, sondern darum, was der Empfänger des Versprechens wahrnimmt und interpretiert“ (Göbel, Ortmann, & Weber, 2007, S. 185). Diese Wahrnehmung mangelnder Anerkennung und Wertschätzung verfestigt sich nach der Rückkehr, wenn die erhofften Karriere-schritte ausbleiben.

Dies gilt auch für den hohen Anteil unter den von uns interviewten Expatriates, die ihre Auslandsentsendung nicht oder nicht primär aus Karrieregründen betrieben haben. Sie erfahren die bestenfalls verhaltene Wertschätzung ihrer Auslandstätigkeit in der Diskrepanz zwischen der von Autonomie und Selbstständigkeit geprägten Arbeitssituation im Ausland und der geregelten Tätigkeit, die ihnen nach der Rückkehr zugewiesen wird. Eine Auslandsentsendung zahlt sich beruflich nicht so aus. Die erwartete Aufwertung der Person (so auch Klemm & Popp, 2006) findet nicht statt, eine Würdigung erfolgt nur dadurch, dass weiterhin ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird, und das ist in den Augen der Expatriates zu wenig angesichts der Leistung, die sie erbracht haben und die eigentlich Bewunderung verdient. Die Anerkennung von Leistung ist eine reziproke Gegenleistung, die jedoch von Seiten der entsendenden Unternehmen nicht erbracht wird, und insofern nehmen die Expatriates eine Unwucht im wechselseitigen Geben und Nehmen zu ihren Lasten wahr. Sie halten an Zugehörigkeit als Basis der Anerkennung und damit auch am Modus der Würdigung fest, aber Elemente der Bewunderung erhalten größere Bedeutung (Voswinkel, 2000). Anerkennung wird in der Bewunderung der erbrachten Leistung gesucht, die sich in einer entsprechenden Stellenzuweisung niederschlagen soll und nicht nur in der Gewähr einer dauerhaften Beschäftigung. Expatriates erwarten Bewunderung, erhalten jedoch allenfalls Würdigung – und manchmal noch nicht mal das. Werden hier von Seiten der Expatriates transaktionale Vertragsinhalte virulent, hält das entsendende Unternehmen an den Vorstellungen einer relationalen Austauschbeziehung fest, in der Bewunderung nur in Ausnahmefällen gewährt wird, aber jedenfalls nicht aufgrund einer erfolgreich durchgeführten Entsendung. Die „Möglichkeit, Differenzerfahrungen zu sammeln“ (Wagner, 2004, S. 262), reicht offensichtlich nicht aus, sich aus gegebenen Anerkennungsmustern zu befreien.

Diese mangelnde Anerkennung beschreibt aus Perspektive der Expatriates einen Verstoß gegen die im psychologischen Vertrag definierten Reziprozitätsannahmen. Das Unternehmen erwartet (und bekommt) eine außerordentliche Leistung, die unter den erschwerten Bedingungen der Fremde erbracht wird, und dafür erwarten die Expatriates Anerkennung im Modus der Bewunderung, die ihnen jedoch versagt bleibt. Die Ansprüche der Expatriates auf Reziprozität werden also nicht erfüllt; auf dieser Reziprozität aber beruht der psychologische Vertrag.

Doch welche Konsequenzen werden aus dieser Verletzung der Reziprozitätsnorm gezogen? Offenbar keine, zumindest keine sichtbaren. Auffällig hohe Kündigungs-raten nach der Rückkehr haben wir jedenfalls nicht gefunden – in der Unternehmensbefragung ebenso wenig wie in den Interviews mit den Expatriates, ganz im Gegenteil. Die Loyalität der ehemaligen Expatriates zu ihren Unternehmen ist selbst

dann hoch, wenn es im Verlauf der Auslandstätigkeit Anlass zu Beschwerden gegeben hat und wenn Karrierehoffnungen von Expatriates sich nicht erfüllen:

„Da beklagt man sich natürlich dann bei solchen hausgemachten Schwierigkeiten. Aber deswegen das Unternehmen zu verlassen: also, das tun die wenigsten, oder das tut gar keiner, gar keiner. Man protestiert. Aber dann ist es auch gut“ (Expatriate 11).

Loyalität verhindert, dass die Exit-Option gezogen wird (Hirschman, 1970); die Karte der Kündigung wird kaum gespielt. Dieses Ergebnis steht in deutlichem Kontrast zu einem Großteil der anglo-amerikanischen Repatriierungsliteratur, in der es fast als Faktum gilt, dass unzufriedene Expatriates nach ihrer Rückkehr das Unternehmen verlassen (vgl. etwa Lazarova & Caligiuri, 2001; Suutari & Brewster, 2003). Vermutlich hat dies seinen Grund in dem anders gearteten Managementmodell in den USA (vgl. Gergs & Schmidt, 2002), das sich deutlich stärker als das deutsche Managementmodell durch horizontale Mobilität auszeichnet, so dass Firmenwechsel in den USA sehr viel selbstverständlicher als in Deutschland sind. Dagegen findet sich die hohe Identifikation mit dem Unternehmen, die Kotthoff und Wagner (2008) den von ihnen untersuchten Führungskräften trotz deren Erfahrung einer erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit attestieren, auch unter den von uns befragten Expatriates. Zwar erleben sie wegen der unzureichenden Anerkennung der Leistung, die sie im Ausland erbracht haben, durchaus eine Verletzung von Regeln der Reziprozität und damit einen Bruch des psychologischen Vertrages, doch dies ist nicht so massiv, dass es mit emotionalen Reaktionen verbunden ist und die Loyalität zum Unternehmen nachhaltig in Frage gestellt wird. Offenbar lässt sich bei Expatriates eine „solidarische Gabenreziprozität“ (Andresen & Göbel, 2009, S. 329) ausmachen, die sich – im Unterschied zur „utilitaristischen Tauschreziprozität“ – dadurch auszeichnet, dass die Entsandten die Beziehung als „grundsätzlich prosozial und fair“ (Andresen & Göbel, 2009, S. 329) beurteilen. Der Bruch des psychologischen Vertrages ist in den Augen der Expatriates keine Vertragsverletzung, die in eine Kündigung münden kann bzw. muss. Denn die Vorteile der Entsendung – wertvolle Erfahrungen, persönliche und fachliche Weiterentwicklung – überwiegen in der Wahrnehmung der meisten Expatriates deutlich die Nachteile, und diese Vorteile sind ihnen durch ihr Unternehmen gewährt worden.

In der Mischung von transaktionalen und relationalen Elementen im psychologischen Vertrag von Expatriates vermuten wir den Grund, dass die mangelnde Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen „nur“ als Bruch, nicht aber als Verletzung des psychologischen Vertrages interpretiert wird (siehe dazu auch Guzzo & Noonan 1994, S. 452). Dies kann als eine Folge des hybriden Status von Expatriates als vertrieblichte Arbeitskraftunternehmer interpretiert werden, die mit einem psychologischen Vertrag ausgestattet sind, der sowohl transaktionale als auch relationale Elemente enthält. Die Erwartungen von Arbeitskraftunternehmern an ihre Auftraggeber sind eher eingegrenzt (Rousseau, 1990), da ihre Vertragsverhältnisse vergleichsweise kurzfristig orientiert und auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet sind. Die Erwartungen vertrieblichter Arbeitskraftunternehmer wie eben die von Expatriates an ihr Unternehmen hingegen sind eher diffus und umfassender. Expatriates fühlen sich – das ist der relationale Teil des psychologischen Vertrages – gebunden an ihr Unternehmen und bleiben wie viele mittlere und höhere Führungskräfte trotz allem „Firmenmenschen“ (Kotthoff, 1998; Kotthoff & Wagner, 2008). Obwohl sie wegen der

im Ausland erworbenen Kompetenzen und der Kontakte zu anderen Unternehmen durchaus die Möglichkeit eines Wechsels hätten, bleiben sie in ihren Orientierungen auf ihr Unternehmen gerichtet. Erst auf Basis dieser Langfristorientierung kann Anerkennung überhaupt zum Problem werden.

Die Anreicherung mit transaktionalen Elementen in den relationalen psychologischen Verträgen von Expatriates lässt für sie eine spezifische Form der Anerkennung jedoch besonders wichtig werden. In Arbeitsverhältnissen, für die relationale psychologische Verträge kennzeichnend sind, ist Anerkennung im Modus der Würdigung von Bedeutung, die durch eine gesicherte langfristige Beschäftigung erbracht wird. Im Unterschied zu diesen Beschäftigten sind Expatriates, wie sie unter Beweis gestellt haben, als verbetrieblichte Arbeitskraftunternehmer zu erheblichen, auch persönlichen Zusatzleistungen bereit. Die transaktionalen Elemente in ihrem Arbeitsvertrag führen zu Anerkennungserwartungen, die nicht allein durch Beschäftigungssicherheit abgegolten werden; sie erwarten nicht nur Würdigung in Form von Beschäftigungssicherheit, sondern sie wollen Bewunderung.

Obwohl es daran mangelt, behalten Expatriates ihr bisheriges Leistungsverhalten bei, der Vertragsbruch wird nicht als Vertragsverletzung interpretiert. Offenbar überwiegen trotz der Anreicherung mit transaktionalen Elementen weiterhin die relationalen Elemente ihres psychologischen Vertrages. Der Mangel an Bewunderung wird nicht als so gravierend eingeschätzt, dass er die Würdigung aufwiegen könnte, die sie dadurch erfahren haben, dass ihr Unternehmen es ihnen ermöglicht hat, für längere Zeit im Ausland tätig sein zu können. Die Erwartungen an Reziprozität sind nicht so stark verletzt, dass dies zu einer Aufkündigung von Loyalität geführt hat. Offenbar ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung für Einstellungen und Verhalten, wenn die Arbeitsverhältnisse selbst gewählt sind (so Guest, 2004; mit ähnlicher Tendenz, aber nicht ganz so eindeutig: Ellingson, Gruys, & Sacket, 1998). Expatriates werden nicht gegen ihren Willen ins Ausland geschickt, sondern sie bewerben sich darum; sie wollen ins Ausland und das Unternehmen ermöglicht ihnen die Realisierung dieses Wunsches. Daraus entsteht eine innere Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, eine Selbstbindung, die Expatriates selbst bei einigen Enttäuschungen dem Unternehmen die Treue halten lässt. So gesehen ist die auch von anderen beobachtete Organisationsgebundenheit von Karrieren von Managern mit Auslandserfahrungen nicht nur eine Folge der in Deutschland besonders ausgeprägten organisationalen Karriersysteme (Pohlmann & Bär, 2009), sondern auch eine Folge von Reziprozitätsverpflichtungen (Göbel, Ortmann, & Weber, 2007), denen Expatriates sich verbunden fühlen: Dem Unternehmen ist die Tätigkeit im Ausland zu verdanken, die trotz aller Probleme mit vielen Annehmlichkeiten, nicht zuletzt auch einer interessanten Tätigkeit mit weitgehender Autonomie verbunden war – und unter diesen Voraussetzungen „gehört“ es sich nicht, das Unternehmen nach der Rückkehr zu verlassen.

In psychologischen Verträgen wird augenscheinlich eine Art Gesamtbilanz aufgemacht, so dass selbst der Bruch einzelner Elemente dieses Vertrages nicht zu einer Aufkündigung führen muss, solange Enttäuschungen bestimmter Erwartungen im Lichte individueller Präferenzen als noch erträglich eingeschätzt werden. Unter dem Strich und nimmt man alles zusammen, wird das Verhältnis von Leistung und Gegen-

leistung offenbar als ausgeglichen beurteilt – was aber der Anerkennungsproblematik nichts von ihrer Schärfe nimmt.

## 6. Zusammenfassung

In der Literatur wird oftmals angenommen, dass langfristig orientierte relationale psychologische Verträge zunehmend ersetzt werden durch eher kurzfristig angelegte transaktionale Verträge und damit Elemente eines ökonomischen Tauschs zunehmend Elemente eines sozialen Tauschs in Arbeitsverhältnissen überlagern. Zumindest für unsere Untersuchungsgruppe, die Expatriates, haben wir zeigen können, dass davon nicht die Rede sein kann. Expatriates können dem Typus des verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmers zugerechnet werden, der sich durch eine spezifische Mischung von relationalen und transaktionalen Elementen in seinem psychologischen Vertrag auszeichnet. Als festangestelltem Arbeitnehmer ist bei ihm von einem relationalen psychologischen Vertrag auszugehen, als Arbeitskraftunternehmer mit der Möglichkeit und der Anforderung der Selbst-Rationalisierung, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Kontrolle im Ausland ist jedoch ein transaktionaler psychologischer Vertrag anzunehmen. Für Expatriates bedeutet dies, dass durch eine Auslandsentsendung in ihre psychologischen Verträge zunehmend transaktionale Elemente eingespeist werden, doch diese ersetzen nicht den relationalen psychologischen Vertrag, sondern ergänzen ihn. Relationale Vertragselemente werden nicht von transaktionalen ersetzt, sondern es ist vielmehr von einer Koexistenz mit einem deutlichen Übergewicht von relationalen Vertragselementen auszugehen. Insofern findet ein Wandel von psychologischen Verträgen durchaus statt, er ist jedoch nicht so eindeutig und tiefgreifend, wie in der psychologischen Vertragsforschung oftmals proklamiert.

Die Ergänzung der relationalen Verträge durch transaktionale Elemente führt freilich dazu, dass Anerkennung im Modus der Bewunderung erhebliche Bedeutung zukommt. Diese Anerkennung wird jedoch häufig vermisst, da Auslandsentsendungen in der Regel nicht zu einem ausweisbaren innerbetrieblichen Aufstieg führen. Oftmals üben die Expatriates nach ihrer Rückkehr die gleiche oder eine ähnliche Tätigkeit aus, während ihre daheimgebliebenen Kollegen Karrierefortschritte gemacht haben. Dies wird als ein Bruch, nicht aber als eine Verletzung des psychologischen Vertrages interpretiert, so dass die enttäuschten Erwartungen nicht zu Kündigungen führen. Dafür sind zwei Gründe ausschlaggebend: Zum einen führen die weiterhin überwiegenden relationalen Vertragselemente zu einer Organisationsbindung, die den Mangel an Bewunderung erträglich macht, da ja zumindest Anerkennung im Modus der Würdigung durch die Garantie der Beschäftigungssicherheit gegeben ist. Zum anderen wurde nicht nur dem Unternehmen etwas gegeben, nämlich die Bereitschaft, die Mühen einer Auslandsentsendung auf sich zu nehmen, sondern auch das Unternehmen hat etwas gegeben, nämlich die Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes, der von vielen Expatriates angestrebt wurde.

All dies berechtigt zu Zweifeln, ob die Erosion der Organisationsbindung von Beschäftigten tatsächlich so weitgehend ist, wie in der anglo-amerikanischen Karriereforschung behauptet wird. Die empirische Triftigkeit der These von der „boundaryless career“ wird auch von anderen (Walton & Mallon, 2004; Simpson & Ituma, 2009) in Frage gestellt und zumindest für Deutschland konnte nachgewiesen werden, dass die

Organisationsgebundenheit von Karrieren immer noch hoch ist (Pohlmann, 2009; Minssen, 2009), so dass von einem „Globalmanager“ oder gar einer globalen transnationalen ökonomischen Elite keineswegs die Rede sein kann (Mense-Petermann & Klemm, 2009; Hartmann, 2009).

Unsere Befunde nähren die Skepsis gegenüber Diagnosen, die von einem tiefgreifenden Bruch im Verhältnis von Personen und Organisationen ausgehen. Sie verdeutlichen den Vorteil eines qualitativen Vorgehens. Der Erkenntnisgewinn besteht darin, Einblick in die mentalen Modelle von Expatriates zu gewinnen und die psychologischen Vertragsinhalte induktiv aus der Empirie heraus abzuleiten. Auf diese Weise konnte deutlich gemacht werden, dass die bereits existierende Differenzierung zwischen relationalen und transaktionalen Verträgen trotz aller Vorteile in ihrer Dichotomisierung die soziale Realität nur unzureichend „einfängt“; sie stellt eine durchaus sinnvolle Heuristik dar, die aber weiter aufgefächert werden muss. Dies muss weiterer Forschung überlassen bleiben. Diese ist auch deswegen erforderlich, weil unsere empirische Basis zu schmal ist, um von einer Repräsentativität unserer Ergebnisse ausgehen zu können – ganz unabhängig davon, dass methodisch qualitativ angelegte Forschung ohnehin eher der Exploration als der Erzeugung repräsentativer Befunde dient. Und nicht zuletzt gilt es, das eher der Philosophie entstammende Konzept der Anerkennung in die psychologische Vertragsforschung einzubinden und Zusammenhänge herauszuarbeiten.

Was die Bedeutung unserer Befunde für die betriebliche Praxis anlangt, können wir hervorheben, dass die Bedeutung von Anerkennung in Arbeitsverhältnissen nicht nur in der Forschung beträchtlich unterschätzt wird. Auch wenn der Mangel an Anerkennung in dem von uns behandelten Fall der Expatriates nicht zu Kündigungen geführt hat, sollte dies nicht als Entwarnung verstanden werden. Wir gehen vielmehr davon aus, dass Anerkennung ein wichtiges Element in psychologischen Verträgen und mithin ein wichtiger Motivationsfaktor ist. Dass der Mangel an Anerkennung in unserem Fall nicht zu einem wahrgenommenen Verlust an Leistungsbereitschaft geführt hat, liegt vor allem auch an unserem methodischen Vorgehen, das eine Messung der realen Leistungsbereitschaft der Expatriates nicht vorgesehen hat.

In den Unternehmen werden die durch den Entsendungsprozess ausgelösten gewandelten Erwartungshaltungen zu wenig beachtet. Gleiches gilt für Prozeduren der Anerkennung nach der Rückkehr aus dem Ausland; den erbrachten Leistungen wird viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Aber vermutlich gilt dies nicht nur für die von uns untersuchten Expatriates der chemischen Industrie, sondern auch für Expatriates aus anderen Branchen. Und vermutlich gilt dieses Manko auch nicht nur für Expatriates.

## Literatur

- Anderson, B. A. (2005). Expatriate Selection: Good Management or Good Luck? *International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). Editorial: The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637-647.
- Andresen, M., & Göbel, M. (2009). Reziprozitätsformen in psychologischen Verträgen: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Auslandsentsandten. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(4), 312-335.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood Ill.: The Dorsey Press.



- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Hrsg.), *The Boundaryless Career: A New Employment for a New Organizational Era* (S. 3-20). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Banai, M., & Harry, W. (2004). Boundaryless Global Careers: The International Itinerants. *International Studies of Management and Organization*, 34(3), 96-120.
- Barnard, C. I. (1982 [1938]). *The Functions of the Executive* (30. Anniversary Ed.). Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239-259.
- Bidwell, M. J., & Forrest, B. (2009). Who Contracts?: Determinants of the Decision to Work as an Independent Contractor Among Information Technology Workers. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1148-1168.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick (U.S.A.): Transaction Books.
- Bräutigam, J., & Liebig, C. (2006). Über den Zusammenhang von psychologischem Vertragsbruch und kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Sensibilität für widerfabrene Ungerechtigkeit. Retrieved December 08, 2010, from psydok.sulb.uni-saarland.de/.../2006-01\_Mannheimer\_Beitraege\_web\_2-\_braeutigam\_und\_liebig.pdf.
- Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives. *Journal of World Business*, 42, 198-213.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Diekmann, A. (2008). Soziologie und Ökonomie: Der Beitrag experimenteller Wirtschaftsforschung zur Sozialtheorie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60(3), 528-550.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not All Responses to Breach Are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sacket, P. R. (1998). Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913-921.
- Faust, M. (2002). Der „Arbeitskraftunternehmer“ - eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In E. Kuda & J. Strauß (Hrsg.), *Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung* (S. 56-80). Hamburg: VSA-Verl.
- Festing, M., & Müller, B. (2008). Expatriate Career and the Psychological Contract - An Empirical Study on the Impact of International Human Resource Management. In M. Festing & S. Royer (Hrsg.), *Current Issues in International Human Resource Management and Strategy Research* (S. 93-118). München: Hampp.
- Gergs, H.-J., & Schmidt, R. (2002). Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen: Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54(3), 553-578.
- Göbel, M., Ortmann, G., & Weber, C. (2007). Reziprozität: Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 17. Kooperation und Konkurrenz* (S. 161-205). Wiesbaden: Gabler.
- Gold, M., & Fraser, J. (2002). Managing Self-Management: Successful Transitions to Portfolio Careers. *Work, Employment and Society*, 16(4), 579-597.
- Gouldner, A. W. (1984). Die Norm der Reziprozität: Eine vorläufige Formulierung. In A. W. Gouldner (Hrsg.), *Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze* (S. 79-117). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



- Guest, D. (2004). Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 1-19.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as Communication and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Harris, H., Brewster, C., & Erten, C. (2005). Auslandseinsatz, aber wie?: Klassisch oder alternative Formen: neueste empirische Erkenntnisse aus Europa und den USA. In G. K. Stahl, W. Mayrhofer, & T. M. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement - neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 271-291). München und Mering: Hampp.
- Hartmann, M. (2009). Die transnationale Klasse - Mythos oder Realität? *Soziale Welt*, 60(3), 285-303.
- Hauff, S. (2007). Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. *Arbeit*, 16(1), 36-53.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.
- Holtgrewe, U., Voswinkel, S., & Wagner, G. (Hrsg.) (2000). *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Honneth, A. (1994). *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.
- Kaufmann, J. C. (1999). *Das verstehende Interview: Theorie und Praxis*. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Kesselring, S., & Vogl, G. (2010). *Betriebliche Mobilitätsregime: Die sozialen Kosten mobiler Arbeit*. Berlin: Ed. Sigma.
- Klemm, M., & Popp, M. (2006). Nomaden wider Willen: Der Expatriate als Handlungstypus zwischen Alltagswelt und objektiver Zweckbestimmung. In W. Gebhard & R. Hitzler (Hrsg.), *Nomaden, Flaneure, Vagabunden. Wissensformen und Denkstile der Gegenwart* (S. 126-139). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klimecki, R., & Litz, S. (2002). Impliziter Arbeitsvertrag und 'grenzenlose' Karriere. *Personal*, 10, 22-25.
- Kotthoff, H. (1998). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* (2., durchges. Auflage). Berlin: Ed. Sigma.
- Kotthoff, H. (2010). „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In J. Beckert & C. Deutschmann (Hrsg.), *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft 49. Wirtschaftssoziologie* (S. 428-449). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kotthoff, H., & Wagner, A. (2008). *Die Leistungsträger: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie* (2., unveränd. Auflage). Berlin: Ed. Sigma.
- Kühlmann, T. M. (2004). *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen Bern Toronto Seattle: Hogrefe.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mallon, M. (1998). The Portfolio Career: Pushed or Pulled to it? *Personnel Review*, 27(5), 361-377.
- Matuschek, I., & Voß, G. G. (2008). Multiple Entgrenzung des fliegenden Personals im kommerziellen Luftverkehr - eine arbeitssoziologische Theorieperspektive. In I. Matuschek (Hrsg.), *Luft - Schichten - Arbeit, Organisation und Technik im Luftverkehr* (S. 181-203). Berlin: Ed. Sigma.
- Mayerhofer, H., Müller, B., Schmidt, A. (2010). Implications of Flexpatriates' Lifestyles on HRM Practices. *management revue*, 21(2), 155-173.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Mc Lean Parks, J.; Kidder, D., & 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, 697-730.
- McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents. *International Studies of Management and Organization*, 34(3), 68-95.
- Mense-Petermann, U., & Klemm, M. (2009). Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus?: Eine Fallstudie zu Transnationalisierungsprozessen im Management. *Zeitschrift für Soziologie*, 38(6), 477-493.
- Minssen, H. (2009a). Karriere durch Auslandsentsendungen? *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(4), 41-50.
- Minssen, H. (2009b). *Bindung und Entgrenzung: Eine Soziologie international tätiger Manager*. München und Mering: Hampp.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the Career Progression Paradox in External Labor Markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.
- Pate, J., & Scullion, H. (2009). The Changing Nature of the Traditional Expatriate Psychological Contract. *Employee Relations*, 32(1), 56-73.
- Pawlik, T. (2000). *Personalmanagement und Auslandseinsatz: Kulturelle und personalwirtschaftliche Aspekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Pohlmann, M. (2009). Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 61(4), 513-534.
- Pohlmann, M., & Bär, S. (2009). Grenzenlose Karrieren? Hochqualifiziertes Personal und Top-Führungskräfte in Ökonomie und Medizin. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(4), 13-40.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2000). Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* (S. 225-247). Berlin: Ed. Sigma.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Ed. Sigma.
- Raeder, S., & Grote, G. (2000). *Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt: Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation* (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich - Institut für Arbeitspsychologie). Zürich
- Raeder, S., & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität – Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 10(4), 352-364.
- Raeder, S., & Grote, G. (2004). Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 14. Gerechtigkeit und Management* (S. 139-174). Wiesbaden: Gabler [u. a.].
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract. A Logitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roehling, M. V. (1997). The Origins and Early Development of the Psychological Contract. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rosenbaum, J. (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220-241.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and the Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 389-400.
- 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.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schröder, M. (2011). Vom Experiment zur Praxis: Wie moralische Argumente wirtschaftliche Selbstinteressen beeinflussen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 63(1), 61-81.

- Schütz, A. (1972). Der Fremde - ein sozialpsychologischer Versuch. In A. Schütz (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze II. Studien zur soziologischen Theorie* (S. 52-69). Den Haag: Martinus Nijhoff.
- Schütz, A., & Luckmann, T. (2003). *Strukturen der Lebenswelt*. Stuttgart: UVK Verl.-Ges.
- Schwarzbach, F. (2005). *Manager zwischen den Welten - Entsendungen von Managern im Spannungsfeld von Karriere, Kultur und Familie* (Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum No. 05-01). Bochum.
- Simpson, R., & Ituma, A. (2009). The 'Boundaryless' Career and Career Boundaries: Applying an Institutional Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria. *Human Relations*, 62(5), 727-761.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), 111-124.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24-36.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151.
- Takeuchi, R., Shay, J. P., & Li, J. (2008). When does Decision Autonomy Increase Expatriates Managers' Adjustment? An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Turnley, William H., & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Form der Grundform Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131-158.
- Voswinkel, S. (2000). Die Anerkennung der Arbeit im Wandel – Zwischen Würdigung und Bewunderung. In U. Holtgrewe, S. Voswinkel, & G. Wagner (Hrsg.), *Anerkennung und Arbeit* (S. 39-61). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Voswinkel, S. (2001). *Anerkennung und Reputation - Die Dramaturgie industrieller Beziehungen: Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Voswinkel, S. (2005). Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In F. Adloff & S. Mau (Hrsg.), *Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität* (S. 237-256). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Voswinkel, S., & Korzekwa, A. (2005). *Welche Kundenorientierung?: Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung: Vol. 59*. Berlin: Ed. Sigma.
- Wagner, G. (2004). *Anerkennung und Individualisierung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Walton, S., & Mallon, M. (2004). Redefining the Boundaries? Making Sense of Career in Contemporary New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 75-95.
- Weber, W., Festing, M., Dowling, P. J., & Schuler, R. S. (2001). *Internationales Personalmanagement* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Wilkens, U. (2004). Häufige Unternehmenswechsel hochqualifizierter Arbeitskräfte - Bindungsorientierungen von Arbeitskraftunternehmern. In H. J. Pongratz & G. G. Voß (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 33-56). Berlin: Ed. Sigma.
- Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. (2002). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.