

## Kurzbeiträge

### Mittendrin statt nur dabei? Ausprägungen und Bedingungen des Commitments von Freelancern

#### 1 Veränderte Beschäftigungsstrukturen als Wegbereiter der „Entbindung“ von Beschäftigten?

In den letzten Jahren ist eine Tendenz zur Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen und zur Flexibilisierung der Arbeit unverkennbar. Zwar ist das so genannte *Normalarbeitsverhältnis*, das eine dauerhafte, unbefristete, arbeitsvertraglich geregelte Vollzeitbeschäftigung beschreibt, in Deutschland nach wie vor vorherrschend; jedoch ist eine Abkehr von dieser Beschäftigungsform zu beobachten. Insbesondere die Zahl freier Mitarbeiter (Freelancer) ist in den letzten Jahren in Deutschland kontinuierlich angewachsen und wird zurzeit – bei steigender Tendenz – auf rund zwei Millionen geschätzt. *Freelancer* erbringen persönlich, eigenverantwortlich und fachlich unabhängig geistig-ideelle Leistungen für ihre Auftraggeber, sind in der Regel spezifisch qualifiziert sowie zeitlich und räumlich flexibel einsetzbar.<sup>1</sup> In der Unternehmenspraxis sind Freelancer traditionell vor allem im Journalismus, in der Beratung und im IT-Bereich tätig. In jüngster Zeit arbeiten sie aber auch in weniger qualifizierten Aufgabefeldern, z. B. als Gaststättenbedienungen oder Paketzusteller (Gerlmeier/Kastner 2003, 56).

Neue Beschäftigungsverhältnisse bergen für Unternehmen auf den ersten Blick Vorteile wie Lohn- und Lohnzusatzkostenreduzierung, die Externalisierung des Risikos von Auslastungsschwankungen und einen Flexibilitätszuwachs. Jedoch kann mit neuen Beschäftigungsformen ein *verändertes Verhältnis von Individuum und Unternehmen* verbunden sein. Ökonomischen Vorteilen steht dann der nicht unbedeutende Nachteil eines geringeren Commitments der Beschäftigten zu dem Unternehmen gegenüber.

Stellenweise wird ein Trade-Off-Verhältnis vermutet, d.h. mit steigender Flexibilität der Arbeit nimmt das Commitment der Arbeitenden automatisch ab (Kulkarni/Ramamoorthy 2005, 741). Die Folge kann eine emotionale „Entbindung“ zwischen Beschäftigtem und Unternehmen sein (Felfe u.a. 2005, 102), da es bei wechselnden Arbeitgebern und begrenzter Einsatzdauer im Unternehmen schwerer fällt, Commitment aufzubauen (ähnlich Wilkens 2004, 33). Vor diesem Hintergrund wurde unter Bezugnahme auf IT-Freelancer untersucht, ob freie Mitarbeiter Commitment gegenüber einem Unternehmen empfinden und unter welchen Bedingungen dies der Fall ist. Zunächst sind aber die Grundlagen der Commitmentforschung zu skizzieren.

#### 2 Ursachen, Konsequenzen und Dimensionen des Commitments von Beschäftigten

*Commitment* bezeichnet eine intensive nichtvertragliche Bindung von Individuen an Unternehmen (Moser 1997). Im einstellungsbezogenen Ansatz wird es als weitgehende Identität organisationaler und individueller Werte interpretiert. Aus der Identifikation mit einer Organisation resultiert der Wunsch, sich für die Verfolgung organisationaler Ziele einzusetzen. Für typische Beschäftigungsverhältnisse gilt es als bestätigt, dass Commitment Engagement, Einsatzbereitschaft und Leistung von Mitarbeitern erhöht sowie Fluktuation, Absentismus und Stress reduziert. Commitment wird als mehrdimensionales Konstrukt in affektives, kalkulatives und normatives Commitment differenziert (Meyer/Allen 1991):

- Die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen (z. B. durch Stolz, Freude) sowie seine Identifikation mit diesem kommt im *affektiven Commitment* zum Ausdruck.
- *Kalkulatives Commitment* basiert auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung.

<sup>1</sup> Der Begriff des Freelancers ist bisher weder im Sozialrecht noch in der Betriebswirtschaftslehre ausreichend definiert, sodass eine präzisere Begriffsfassung zurzeit nicht möglich ist. Seine übliche Verwendung in der Praxis kann daher Überschneidungen mit anderen Formen neuer Selbstständigkeit aufweisen, sodass sich auch die exakte Zahl der Freelancer statistisch nicht ohne weiteres erfassen lässt.

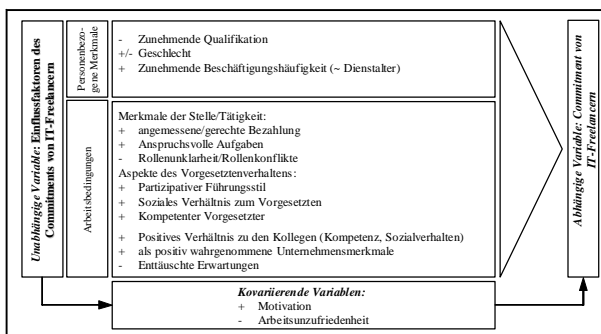
– Werthaltige Überzeugungen, die einem Auscheiden aus dem Unternehmen entgegenstehen, sind Grundlage des *normativen Commitments*. Die drei Dimensionen des Commitments werden in Untersuchungen bestätigt, sind aber nur bedingt voneinanderunabhängig (Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 94ff.). Vor allem hinsichtlich des affektiven und normativen Commitments besteht eine signifikante Korrelation ( $r=0,51$ ; Allen/Meyer 1990).

Die Commitmentforschung fokussiert bis in die Gegenwart vor allem auf fest angestellte Mitarbeiter; für atypische Beschäftigungsformen ergibt sich ein Forschungsdefizit (Gallagher/McLean Parks 2001, 204), das durch aktuelle Ergebnisse einer Befragung von Leiharbeitern zumindest reduziert werden konnte (Felfe u.a. 2005, 102).

### 3 Analysemodell und Design der empirischen Untersuchung

In der Literatur finden sich verschiedene Einflussfaktoren bzw. Antezedenzen des Commitments (Kieser 1995): Erstens wird es von individuellen *Persönlichkeitsmerkmalen* wie Alter, Geschlecht, Qualifikationsniveau und Dienstalter eines Mitarbeiters beeinflusst. Zweitens prägen *Arbeitsbedingungen* wie Merkmale der Stelle bzw. Tätigkeit und des Unternehmens, Entlohnung sowie das Verhältnis zu dem Vorgesetzten bzw. den Kollegen das Commitment (Mathieu/Zajac 1990; Kieser 1995, 1445f.). Relativierender Einfluss wird enttäuschten arbeitsbezogenen Erwartungen der Mitarbeiter zugeschrieben. „Kovariierende Variablen“ des Commitments sind die *Motivation* der Mitarbeiter und die subjektiv empfundene *Arbeitszufriedenheit*. Beide Variablen stehen jedoch in einem wechselseitigen Verhältnis zum Commitment (Felfe u.a. 2005, 105). Die be-

**Tab.1: Analysemodell**



2 Allerdings musste aufgrund des zu geringen Frauenanteils an der Stichprobe (8% Frauen) auf geschlechterdifferenzierte Aussagen verzichtet werden. Daher beziehen sich die Ergebnisse nur auf die Antworten der Männer.

schriebenen Zusammenhänge und ihre in der Literatur diskutierten Wirkungen (Kieser 1995) sind in Tabelle 1 dargestellt.

Die Umfrage wurde als *Online-Befragung* durchgeführt, richtete sich explizit an IT-Freelancer und wurde in Fachzeitschriften sowie E-Newslettern angekündigt. Die Befragten wurden aufgefordert, alle Fragen nur unter Bezugnahme auf das Unternehmen zu beantworten, für das sie zur Zeit der Befragung arbeiteten bzw. – im Fall einer gegenwärtigen Beschäftigungslosigkeit – zuletzt gearbeitet haben. 386 Personen besuchten die eingerichtete Internetseite, davon beteiligten sich 150 Personen an der Umfrage. 92% der Teilnehmer sind männlich. Zentrale statistische Merkmale der Teilnehmer sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

**Tab.2: Statistische Merkmale der Befragten**

	Durchschnitt	Median	Minimum	Maximum	Standardabweichung
Alter	36,1	35,0	21	59	7,4
Jahre als Freelancer	6,1	5,0	1	25	5,1
bisherige Auftraggeber	7,4	5,0	1	50	7,3
Einsätze im aktuellen Unternehmen	3,9	1,5	1	23	5,0

Bei den befragten Freelancern handelt es sich überwiegend um sehr qualifizierte Personen, was nicht zuletzt darin deutlich wird, dass 59,3% aller Befragten vor der Tätigkeit als Freelancer ein Studium absolviert haben, 20% haben eine Fachausbildung abgeschlossen. Die ausgeführten Tätigkeiten verlangen in der Regel IT-Spezialkenntnisse, die im Unternehmen nicht vorhanden sind.

Im ersten Fragebogenteil kam komprimiert die *Commitment-Skala von Allen/Meyer* zum Einsatz (Allen/Meyer 1990). Im zweiten Teil des Fragebogens wurden folgende *personenbezogenen Merkmale* erhoben: (1) formale Qualifikation (differenziert in Studium, Fachausbildung, Abitur, Real- oder Hauptschulabschluss und ohne Abschluss), (2) Beschäftigungsdauer gemessen an der Zahl der Einsätze in dem Unternehmen, in dem der Freelancer zum Befragungszeitpunkt tätig war und (3) Geschlecht der Befragten.<sup>2</sup> Der dritte

Teil des Fragebogens beinhaltete etablierte Skalen verschiedener Arbeitsanalyseverfahren (z. B. Hackman/Lawler 1971; Hackman/Oldham 1976; Wieland-Eckelmann u.a. 1999). Dadurch sind einerseits die *Erwartungen der Freelancer* an ein Unternehmen („Aspekte, die für Freelancer wichtig sind“) und andererseits die tatsächlich empfundenen Arbeitsbedingungen erhoben worden („Einschätzung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen“, ähnlich Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, 96f.). Die fünfstufigen Likertskalen zu dem *Ist-Zustand der Ar-*

stark überschneidend angesehen werden müssen. Gleiches gilt für Bezahlung und Unternehmensmerkmale ( $r = 0,68$ ).

#### 4 Diskussion der Ergebnisse

Freie Mitarbeiter weisen Commitment zu einem Unternehmen auf (für Leiharbeiter ähnlich Felfe et al. 2005). Die Ergebnisse machen allerdings eine Differenzierung hinsichtlich der drei Commitmentdimensionen notwendig (Tabelle 3).

**Tab. 3:** Bedeutung commitmentrelevanter

Commitmentdimensionen	Mittelwert	Standardabweichung
<b>Affektives Commitment</b>	<b>2,54</b>	<b>1,06</b>
1) Ich wäre sehr froh, auch in Zukunft für dieses Unternehmen zu arbeiten.	1,74	0,83
2) Ich bin stolz darauf, für dieses Unternehmen zu arbeiten.	2,73	1,12
3) Ich empfinde ein Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen. (k.A. 0,5%)	2,95	1,18
4) Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Unternehmen verbunden.	2,61	1,08
5) Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	2,69	1,11
<b>Kalkulatives Commitment</b>	<b>3,45</b>	<b>1,28</b>
6) Zurzeit habe ich zu wenig andere Chancen, um ein dauerhaftes Ende der Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	3,16	1,38
7) Ich habe schon viel Kraft und Energie in dieses Unternehmen gesteckt. Da wäre es ratsam, auch in Zukunft wieder für dieses Unternehmen zu arbeiten.	2,64	1,12
8) Wenn ich nicht erneut für dieses Unternehmen arbeiten würde, ...		
a) ... wäre das für mich mit Nachteilen verbunden. (k.A. 6,7%)	3,88	1,34
b) ... würde sich vieles in meinem Leben ändern. (k.A. 4,7%)	4,11	1,29
<b>Normatives Commitment</b>	<b>3,02</b>	<b>1,21</b>
9) Ich fände es richtig, wieder für dieses Unternehmen zu arbeiten.	2,09	0,96
10) Es macht keinen guten Eindruck, als Freelancer immer nur einmal für ein Unternehmen zu arbeiten.	3,01	1,40
11) Ich würde erneut für das Unternehmen arbeiten, weil ich mich einigen Menschen darin verpflichtet fühle.	2,87	1,28
12) Wenn ich nicht erneut für dieses Unternehmen arbeiten würde, wären viele Leute, die mir wichtig sind, enttäuscht oder würden es nicht verstehen. (k.A. 3,3%)	4,11	1,19

Skala: 1 = hohe Zustimmung bis 5 = geringe Zustimmung

n = 138

*beitsbedingungen* bezogen sich auf: (1) Bezahlung (wahrgenommene Angemessenheit, Gerechtigkeit), (2) Anspruch der Tätigkeit (Arbeitsinhalte), (3) Rolle des Freelancers (Rollen- und Aufgabenunklarheit, Rollenkonflikte), (4) Führungsstil des De-facto-Vorgesetzten<sup>3</sup> (Partizipationsgrad), (5) Verhältnis zu dem De-facto-Vorgesetzten, (6) Kompetenz des De-facto-Vorgesetzten, (7) Verhältnis zu Kollegen sowie (8) Unternehmensmerkmale (Unternehmensimage, eigener, gut ausgestatteter Arbeitsplatz, Möglichkeit des Know-how-Erwerbs, Unternehmenskultur). Die durchschnittliche Interkorrelation dieser Skalen liegt bei  $r = 0,30$ ; damit erweisen sich die Skalen als vergleichsweise unabhängig. Stärkere Interkorrelationen bestehen jeweils zwischen dem sozialen Verhältnis zu dem De-facto-Vorgesetzten und seinem Führungsstil ( $r = 0,78$ ) sowie seiner Kompetenz ( $r = 0,56$ ), sodass diese Skalen als relativ

Die Reliabilität der Skalen weist insgesamt ein befriedigendes Niveau auf. Dass sie schlechter ist, als in anderen Studien (z. B. Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998) kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die etablierte Commitmentskala von Allen/Meyer leicht modifiziert werden musste, um sie an den Kontext freier Beschäftigungsverhältnisse anzupassen. Die drei Teilskalen des Commitments erweisen sich als relativ unabhängig; ihre durchschnittliche Interkorrelation liegt bei  $r = 0,38$  auf einem einprozentigen Signifikanzniveau (Interkorrelationen: AC/NC  $r = 0,49$ ; KC/NC  $r = 0,42$ ; AC/KC  $r = 0,22$ ). Somit bestätigt sich das Ergebnis anderer Studien (Allen/Meyer 1990; Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998), wonach affektives und normatives Commitment die stärkste Interkorrelation aufweisen. Gemessen an den Mittelwerten der

3 Für Freelancer als selbstständige Kooperationspartner auf werkvertraglicher Basis gibt es keinen hierarchischen Vorgesetzten, allerdings existiert in aller Regel faktisch eine Führungskraft, die für die Aufgabenzuweisung, Informationsversorgung und Leistungskontrolle zuständig ist.

Commitmentdimensionen zeigt sich, dass das affektive (2,54) stärker als das normative (3,02) und das kalkulative Commitment (3,45) ausgeprägt ist. Diese Rangfolge steht im Einklang mit Untersuchungen bei Festangestellten bzw. Leiharbeitern (Allen/Meyer 1990; Felfe u.a. 2005).

Die Zusammenhänge zwischen personenbezogenen Merkmalen bzw. Arbeitsbedingungen (unabhängige Variablen) und dem seitens der Freelancer empfundenen Commitment (abhängige Variable) wurden durch multiple lineare Regressionen untersucht. Da das Commitment ein mehrdimensionales Konstrukt darstellt, konnte nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass alle Variablen gleiche Zusammenhänge zu den verschiedenen Dimensionen des Commitments bzw. zu dem Gesamtcommitment aufweisen. Deshalb wurde der Zusammenhang zu den drei Commitmentdimensionen jeweils separat analysiert (Tabelle 4).

**Tab. 4: Ergebnisse der Regressionsanalysen**

Lineare Regressionsanalysen	Aff. Com. Std. Beta	Kalk. Com. Std. Beta	Norm. Com. Std. Beta
Zunehmende Qualifikation	-0,09	-0,10	0,060
Zunehmende Beschäftigungsdauer	-0,19**	-0,07	-0,24**
Angemessene/gerechte Bezahlung	-0,35***	0,07	-0,18
Anspruchsvolle Tätigkeit	0,02	0,01	0,09
Rollenunklarheit/Rollenkonflikte	-0,07	-0,21	-0,08
Partizipativer Führungsstil	0,21	0,14	0,13
Soziales Verhältnis zum Vorgesetzten	-0,15	-0,19	0,07
Kompetenz des Vorgesetzten	0,11	-0,06	0,10
Positives Verhältnis zu Kollegen	0,09	0,04	0,03
Positive Unternehmensmerkmale	0,57***	-0,15	0,20
R <sup>2</sup> (korrigiert)	0,30***	0,05	0,05

\*\*\* 1% Signifikanzniveau, \*\* 5% Signifikanzniveau

Die stärksten Zusammenhänge bestehen zwischen den unabhängigen Variablen und dem affektiven Commitment; die unabhängigen Variablen erklären 30% seiner Varianz auf höchstsignifikantem Niveau. Somit bestätigt sich die in der Literatur grundsätzlich zu findende Einschätzung, dass das affektive Commitment die stärksten Beziehungen zu personenbezogenen Merkmalen und vor allem zu Arbeitsbedingungen aufweist (Allen/Meyer 1990; Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998).

Hinsichtlich der *personenbezogenen Merkmale* liefert die Variable „Qualifikation“ in der Tendenz (schwach) den erwarteten negativen Zusammenhang zum Commitment. In der Literatur finden sich dafür verschiedene Erklärungen: Erstens erleichtert eine relativ hohe Qualifikation die Anpassung an attrak-

tive Beschäftigungsalternativen (Moser 1996). Zweitens ist bei Hochqualifizierten vielfach das Commitment gegenüber dem Unternehmen geringer ausgeprägt als beispielsweise gegenüber der eigenen Berufsgruppe. Drittens steigen mit zunehmendem Qualifikationsniveau die Erwartungen an eine Beschäftigung und werden entsprechend auch häufiger bzw. deutlicher enttäuscht (Kieser 1995, Sp. 1447). Die Regressionsanalyse zeigt außerdem signifikant negative Zusammenhänge zwischen der Zahl der Einsätze im aktuellen Unternehmen (Dienstalter) und dem affektiven bzw. normativen Commitment. Mit zunehmender Häufigkeit der Beschäftigungen durch ein Unternehmen wird dieses für die Freelancer offenbar unattraktiver und die Verbundenheit zu diesem Unternehmen lässt nach. Dieses Ergebnis weicht von der auf Grundlage anderer Studien geäußerten Erwartung ab, dass steigendes Dienstalter das Commitment positiv beeinflusst. Eine mögliche Erklärung ist, dass sich zu positive Ersteindrücke im Laufe der Zeit relativieren. Häufige Beschäftigungen und der damit verbundene „Blick hinter die

Kulissen“ können somit offensichtlich auch negative Erlebnisse mit sich bringen, die die emotionale Bindung (affektives Commitment) reduzieren. Infolgedessen ist es denkbar, dass Freelancer vor dem Hintergrund ihrer qualifizierten Ausbildung unter rationalen Kosten-Nutzen-

Abwägungen möglicherweise eine Beschäftigung in einem anderen Unternehmen oder sogar eine andere Beschäftigungsform vorziehen, wodurch das kalkulative und vor allem das normative Commitment gegenüber der jetzigen Beschäftigungsform negativ geprägt werden. Unterstützt wird diese Annahme dadurch, dass Freelancer ihren Beschäftigungsstatus häufig aufgrund mangelnder Alternativen wählen (Wilkens 2004, 41ff.) bzw. aufrecht erhalten wollen. Letzteres gaben in der Befragung 76,1% der Freelancer an, für 57,2% ist jedoch die Rückkehr in eine Festanstellung generell denkbar.

Bei den *Arbeitsbedingungen* liefern die Unternehmensmerkmale (Unternehmensimage, eigener Arbeitsplatz, Möglichkeit des Know-how-Erwerbs, Unternehmenskultur) die stärksten Zusammenhänge

zum Commitment: Positiv empfundene Unternehmensmerkmale weisen deutliche positive Beziehungen zu affektivem – und auf wesentlich schwächerem Niveau auch zu normativem – Commitment auf. Dies kann durch den besonderen Status der Freelancer begründet werden, nur temporär im Unternehmen tätig zu sein und daher ihre Beschäftigungsfähigkeit auch außerhalb eines bestimmten Unternehmens erhalten zu müssen, was insbesondere mit der Möglichkeit des Know-how-Erwerbs und dem Image des temporären Arbeitgebers zusammenhängt. Allerdings verwundert vor diesem Hintergrund, dass der Anspruch der Aufgaben keinen nennenswerten Zusammenhang zu dem Commitment aufweist.

Die erwarteten positiven Zusammenhänge sind zwischen affektivem Commitment und partizipativem Führungsstil sowie Kompetenz des Vorgesetzten gegeben. Ersteres lässt sich nicht zuletzt mit der vergleichsweise hohen Qualifikation der IT-Freelancer begründen, die das Streben nach Partizipation nahe legt. Die Kompetenz des Vorgesetzten kann für Freelancer wichtig sein und Zusammenhänge zu ihrem Commitment aufweisen, da die Möglichkeit besteht, zu lernen und an der für Freelancer wichtigen Employability zu arbeiten (für Zeitarbeit ähnlich Pietrzyk 2003, 123f.). Dass Aspekte des Vorgesetztenverhaltens insbesondere das affektive Commitment prägen, steht im Einklang mit sonstigen Studien (z. B. Allen/Meyer 1990).

Ein deutlicher negativer, höchstsignifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Bezahlung der Freelancer und ihrem affektiven Commitment. Eine zunehmende Zufriedenheit mit der Bezahlung – 60,9% der Befragten halten ihre Bezahlung für voll und ganz bzw. weitgehend angemessen – hängt negativ mit einer emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen zusammen. Demgegenüber ist ein sehr schwach positiver Zusammenhang zwischen Bezahlung und kalkulativem Commitment festzustellen. Die geringe Stärke dieses Zusammenhangs überrascht, denn in der Bewertung der Bezahlung kommt die dem kalkulativen Commitment zugrunde liegende rationale Kosten-Nutzen-Kalkulation am stärksten zum Ausdruck – offenbar ist diese Abwägung aber im analysierten Sample für das Commitment kaum prägend.

Sonstige Arbeitsbedingungen liefern schwächere, nicht signifikante Zusammenhänge zu den Commitmentdimensionen. Dabei weisen Rollenunklarheit bzw. Rollenkonflikte den erwarteten negativen Zusammenhang zum Commitment auf. Dies ist (auch) mit der temporären Beschäftigung der Freelancer zu begründen, da sich Rollen- und Aufgabenverständnis nicht im Laufe der Zeit entwickeln und den Anforderungen anpassen können, sondern die kon-

krete Kenntnis der tätigkeits- und rollenbezogenen Erwartungen zentrale Voraussetzung ist, um Unklarheiten vorzubeugen und eine Verbundenheit zu Tätigkeit und Unternehmen aufzubauen. Ein positives soziales Verhältnis zu den Kollegen hängt (schwach) mit affektivem Commitment zusammen, das definitionsgemäß durch Freude an der Arbeit sowie das Verhalten von Vorgesetztem und Kollegen geprägt ist. Überraschend ist jedoch vor diesem Hintergrund der negative Zusammenhang, der zwischen Commitment und einem als sozial empfundenen Verhältnis zum Vorgesetzten gegeben ist.

Die Untersuchung bestätigt, dass gleichgerichtete Beziehungen der unabhängigen Variablen zu den Commitmentdimensionen nicht bestehen müssen. Außerdem lässt sich feststellen, dass durch das kalkulative bzw. normative Commitment jeweils ein (deutlich) geringerer Anteil der Varianz erklärt wird als durch das affektive Commitment. Offenbar bestehen *weitere Variablen*, die die Ausprägung des kalkulativen bzw. normativen Commitments allein oder im Wirkungsverbund bestimmen. Vor dem Hintergrund der bestehenden Interkorrelationen liegt jeweils ein Erklärungsanteil des affektiven Commitments nahe. Weiterhin wird dem Geschlecht der Mitarbeiter in der Literatur Bedeutung zugeschrieben, das aber nicht zu berücksichtigen war. Außerdem ist damit zu rechnen, dass die kovariierenden Variablen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, die nicht systematisch erhoben wurden, einen Anteil an der Erklärung des Commitments liefern könnten. Schließlich lässt sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse darüber spekulieren, ob die verwendeten Items nicht alle relevanten Arbeitsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale der Freelancer vollständig abbilden, denn sie sind Untersuchungen entnommen, die im Wesentlichen auf Normalarbeitsverhältnisse gerichtet sind.

(*Enttäuschte*) Erwartungen von Individuen prägen ihr Commitment (Meyer/Allen 1987). Um diesen Zusammenhang (näherungsweise) zu bestimmen, wurden die arbeitsbezogenen Erwartungen der Freelancer – im Sinne von Sollbedingungen – identifiziert und mithilfe einer explorativen Faktorenanalyse verdichtet. Um zu kontrollieren, ob von den Erwartungen ggf. eine relativierende Wirkung auf das Commitment der Freelancer ausgeht, wurden sie als unabhängige (Kontroll-)Variablen in eine weitere Regressionsanalyse einbezogen. Allerdings ergeben sich nur kleinere, nicht nennenswerte Veränderungen des Zusammenhangs zwischen unabhängigen Variablen und Commitmentdimensionen. Die jeweilige Erwartungshaltung der Freelancer weist somit keinen nennenswerten Zusammenhang zu dem



von ihnen empfundenen Commitment auf, sodass hier auf eine ausführlichere Darstellung verzichtet wird.

## 5 Fazit

IT-Freelancer empfinden Commitment und somit Loyalität zu und Identifikation mit ihrem (temporären) Arbeitgeber; eine „Entbindung“ vom Unternehmen findet nicht statt, wenn auch zu konstatieren ist, dass das empfundene Commitment geringer ausfällt als es für fest angestellte IT-Fachkräfte in anderen Befragungen erhoben wurde (Six u.a. 2002). Freelancer – als (eigentliche) Mitglieder der Randbelegschaft eines Unternehmens – sind somit gemessen an ihrem Commitment durchaus „mittendrin“ und nicht nur „dabei“. Sie identifizieren sich mehrheitlich mit ihrer Beschäftigungsform und sehen darin Vorteile; immerhin 81,9% der Befragten gaben an, Freelancer zu sein, „weil es mir Spaß macht“. Positive Wirkungen von Commitment, wie z. B. Leistungssteigerung, Engagement und Verbundenheit zum Unternehmen können demnach angenommen werden. Somit kann die Beschäftigung von IT-Freelancern für das Unternehmen und den Beschäftigten positive Aspekte aufweisen und muss der freiwilligen Selbstverpflichtung und Bereitschaft eines Mitarbeiters, sich über vertraglich geregelte Vorgaben hinaus für das Unternehmen einzusetzen, nicht im Wege stehen.

## Literatur

- Allen, Natalie J., John P. Meyer (1990): The Measurements and Antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the Organization; in: *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18
- Felfe, Jörg u.a. (2005): Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern; in: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 4, 101-115
- Gallagher, Daniel G., Judi McLean Parks (2001): I pledge thee my Troth... Contingently Commitment and the contingent Work Relationship; in: *Human Resource Management Review* 11, 181-208
- Gerlmeier, Anja, Michael Kastner (2003): Was sind neue Selbstständige?; in: Michael Kastner (Hg.): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen*. München/Mering, 49-75
- Hackman, J. Richard, Edward E. Lawler III (1971): Employee Reactions to Job Characteristics; in: *Journal of Applied Psychology* 55, 259-286
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldman (1976): Motivation through the Design of Work; in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279
- Kieser, Alfred (1995): Loyalität und Commitment; in: Alfred Kieser, Gerhard Reber, Rolf Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. A., Stuttgart, 1442-1456
- Kulkarni, Subodh P., Nagarajan Ramamoorthy (2005): Commitment, Flexibility and the choice of Employment Contracts; in: *Human Relations* 58, 741-761
- Luthans, Fred, Donald Baack, Lew Taylor (1987): Organizational Commitment: Analysis of Antecedents; in: *Human Relations* 40, 219-236
- Mathieu, John E., Dennis M. Zajac (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment; in: *Psychological Bulletin* 108, 171-194
- Meyer, John P., Natalie J. Allen (1987): A longitudinal Analysis of the early Development and Consequences of organizational Commitment; in: *Canadian Journal of Behavioral Science* 19, 199-215
- Meyer, John P., Natalie J. Allen (1991): A three-component Conceptualization of organizational Commitment; in: *Human Resource Management Review* 1, 61-89
- Moser, Klaus (1996): *Commitment in Organisationen*. Bern/Göttingen
- Moser, Klaus (1997): Commitment in Organisationen; in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41, 160-170
- Pietrzyk, Ulrike (2003): Flexible Beschäftigungsform ‚Zeitarbeit‘ auf dem Prüfstand; in: *ARBEIT* 12, 112-130
- Porter, Lyman W. u.a. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among psychiatric Technicians; in: *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609
- Schmidt, Klaus-Helmut, Sven Hollmann, Daniel Sodenkamp (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990); in: *Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie* 19, 93-106
- Six, Bernd u.a. (2002): *Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen*, Halle
- Wieland-Eckelmann u.a. (1999): *Synthetische Beanspruchungsanalyse SynBA-GA*; in: Heiner Dunkel (Hg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich, 421-463
- Wilkins, Uta (2004): Häufige Unternehmenswechsel hochqualifizierter Arbeitskräfte; in: Hans J. Pongratz, Günter G. Voß (Hg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer*. Düsseldorf, 33-56

Dr. Stefan Süß  
FernUniversität in Hagen  
Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung  
D-58084 Hagen  
Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de