



Stephan Kaiser, Ulrike Bonss & Inga Rössing

# IT-Freelancer als Phänomen einer Arbeitswelt im Wandel

**Einsatz im Unternehmen**  
**Führung im Team**  
**Wissensmanagement**

Ergebnisse einer Online-Befragung im BMBF-Forschungsprojekt  
„Freelancer zwischen Flexibilisierung und Stabilisierung (FlinK)“

(Förderkennzeichen 01FM10001)

Winter 2011

---

# Vorbemerkungen

*Die zunehmenden Anforderungen an viele Unternehmen nach Flexibilität und Innovationskraft bringen tief greifende Veränderungen ihrer Personalstrukturen mit sich. In den letzten Jahren haben daher flexible Beschäftigungsverhältnisse erheblich an Relevanz gewonnen. Viele Unternehmen setzen heute etwa IT-Freelancer als externe Spezialisten mit großem Selbstverständnis ein. Dadurch entstehen neuartige Wissens- und Leistungspotenziale, wie z.B. Innovationsschübe durch externes Spezialwissen und neue, flexible Formen der Zusammenarbeit in Projekten. Aber es stellen sich auch Fragen nach der Notwendigkeit einer Integration dieses Wissens und der Gefahr des Know-how-Verlustes, ebenso vielleicht auch Konflikte, die es ohne Externe nicht gäbe und besondere Herausforderungen für eine „gute“ Projektleitung. Ein empirisch fundierter Befund zur derzeitigen Situation von Freelancern in Unternehmen ebenso wie zu den Chancen und Managementherausforderungen findet sich bislang kaum.*

*Die vorliegende Studie greift diese Lücke auf und beschäftigt sich mit dem Phänomen des Einsatzes von IT-Freelancern als externe Leistungsträger in Unternehmen. Sie basiert auf einer Online-Erhebung, die im Frühjahr 2011 durch die Professur für Personalmanagement und Organisation der Universität der Bundeswehr München durchgeführt wurde. Die Studie ist eingebettet in das Forschungsprojekt FlInK „Freelancer im*

*Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“ (www.flink-projekt.de), welches durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und gemeinsam mit dem Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Personal der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und der Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften der FernUniversität in Hagen, Lehrgebiet Psychologie des Erwachsenenalters organisiert wird.*

*In der Studie wurden 74 IT-Freelancer und 37 operative und strategische Entscheidungsträger und Projektverantwortliche aus Unternehmen befragt. Dabei beleuchtet unsere Studie sowohl die IT-Freelancer- als auch die Unternehmensperspektive und ermöglicht damit einen ganzheitlichen Blick auf den Einsatz von IT-Freelancern in Unternehmen. Aus den Erkenntnissen werden im Rahmen des Forschungsprojektes im Laufe des nächsten Jahres u.a. anwendungsorientierte Konzepte und Handlungsempfehlungen entwickelt.*

*Allen Teilnehmern an der Studie und allen weiteren Interessenten möchten wir auf diesem Wege noch einmal recht herzlich danken! Bitte nehmen Sie jederzeit Kontakt (siehe letztes Schaubild) mit uns auf, wenn Sie weitergehendes Interesse an dem Thema haben.*

**Stephan Kaiser, Ulrike Bonss und Inga Rössing**

---

# Inhalt

**Teil I     Allgemeine Informationen**

**Teil II     Einsatz allgemein und Erfolgsfaktoren**

**Teil III    Zusammenarbeit mit IT-Freelancern im Team**

**Teil IV    Wissensmanagement**

**Teil V     Fazit**

# **TEIL I**

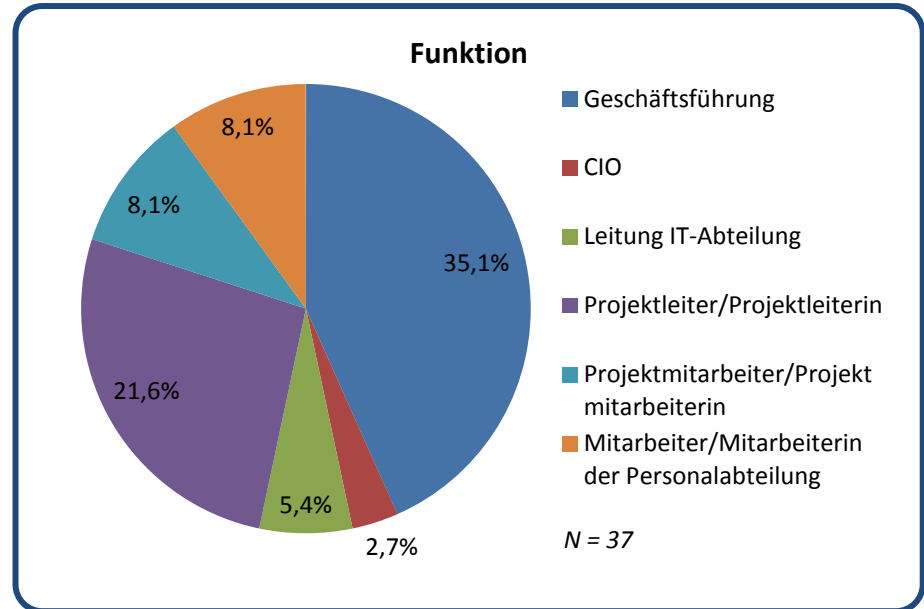
## **ALLGEMEINE INFORMATIONEN**

---

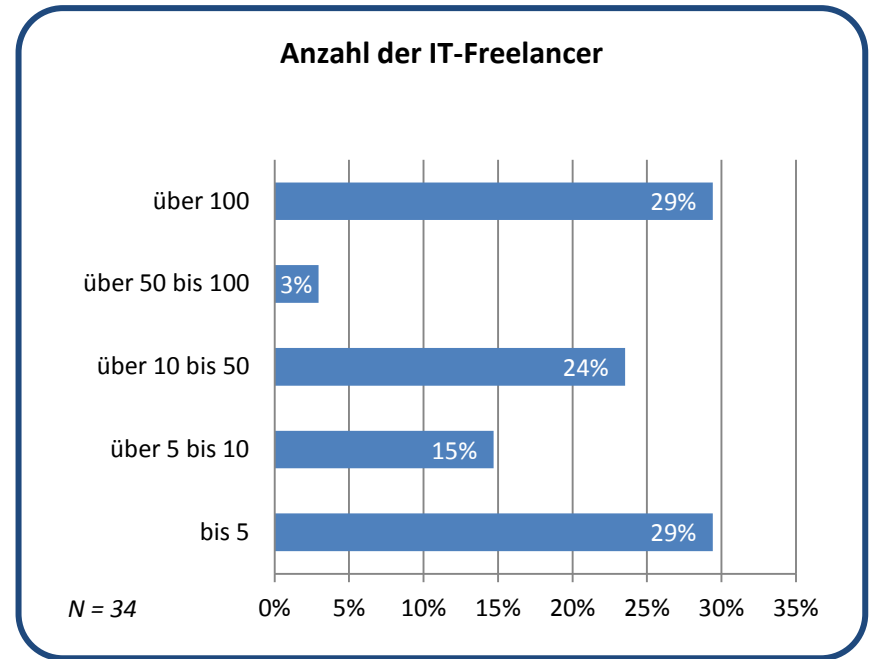
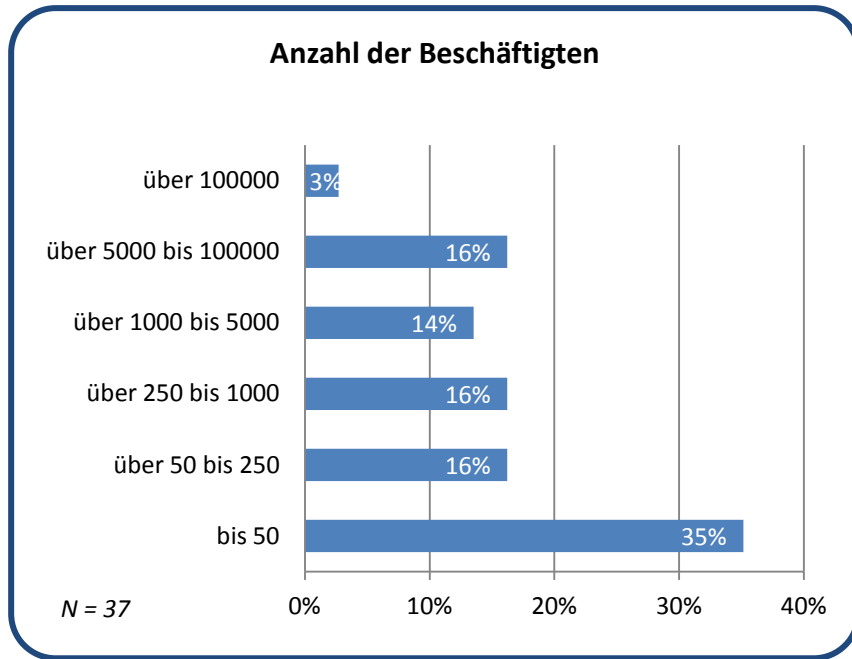
Im Folgenden wird ein erster Überblick über die Stichprobe der befragten IT-Freelancer und Unternehmensvertreter gegeben.

# Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmen

<b>Geschlecht (N = 37)</b>	
weiblich	18,9 %
männlich	81,1 %
<b>Alter (N = 37)</b>	
bis 30 Jahre	5,4 %
31 - 40 Jahre	27,0 %
41 - 50 Jahre	32,4 %
51 - 60 Jahre	24,3 %
61 - 70 Jahre	8,1 %
> 70 Jahre	2,7 %
<b>Beschäftigungsdauer (N = 37)</b>	
Bis 5 Jahre	37,8 %
6-10 Jahre	13,5 %
11-20 Jahre	35,1 %
Über 20 Jahre	13,5 %

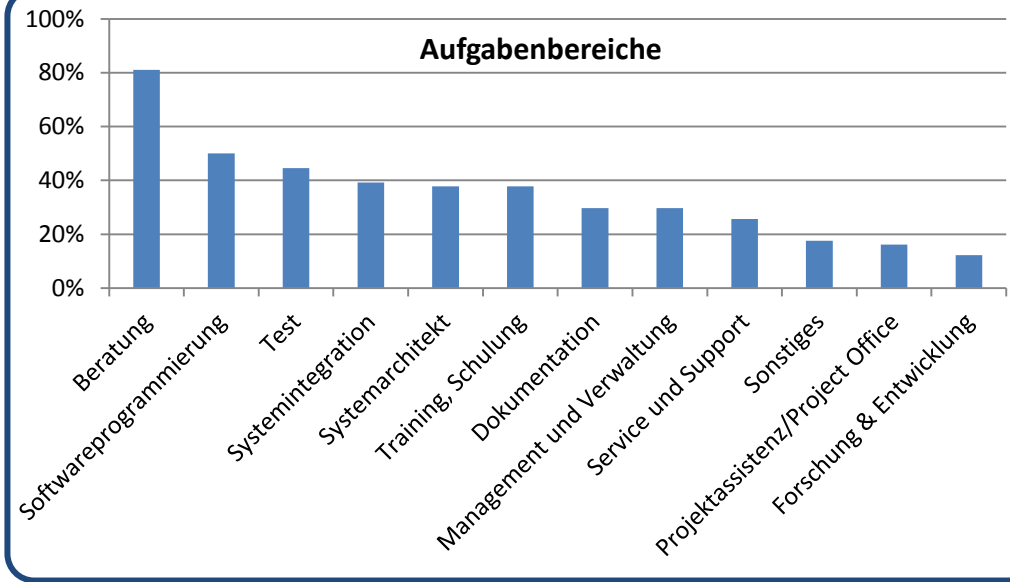


# Zusammensetzung der Stichprobe – Unternehmen



# Zusammensetzung der Stichprobe – IT-Freelancer

<b>Geschlecht (N = 74)</b>	<b>In %</b>
weiblich	5,4 %
männlich	94,6 %
<b>Alter (N = 74)</b>	<b>In %</b>
bis 30 Jahre	5,4 %
31 - 40 Jahre	29,7 %
41 - 50 Jahre	47,3 %
51 - 60 Jahre	16,2 %
> 60 Jahre	1,4 %
<b>Beruf (N = 74)</b>	<b>In %</b>
Nebenberuflich	1,4 %
Hauptberuflich	98,6 %
<b>Dauer FL (N = 74)</b>	<b>In %</b>
0-1 Jahr	1,4 %
2-5 Jahre	33,8 %
6-10 Jahre	32,4 %
11-15 Jahre	12,2 %
16-20 Jahre	13,5 %
Über 20 Jahre	6,8 %



# TEIL II

## EINSATZ ALLGEMEIN UND ERFOLGSFAKTOREN

---

Dieser Teil beschäftigt sich mit Fragen nach dem allgemeinen Einsatz von Freelancern und den Erfolgsfaktoren. Zentrale Fragestellungen sind dabei folgende:

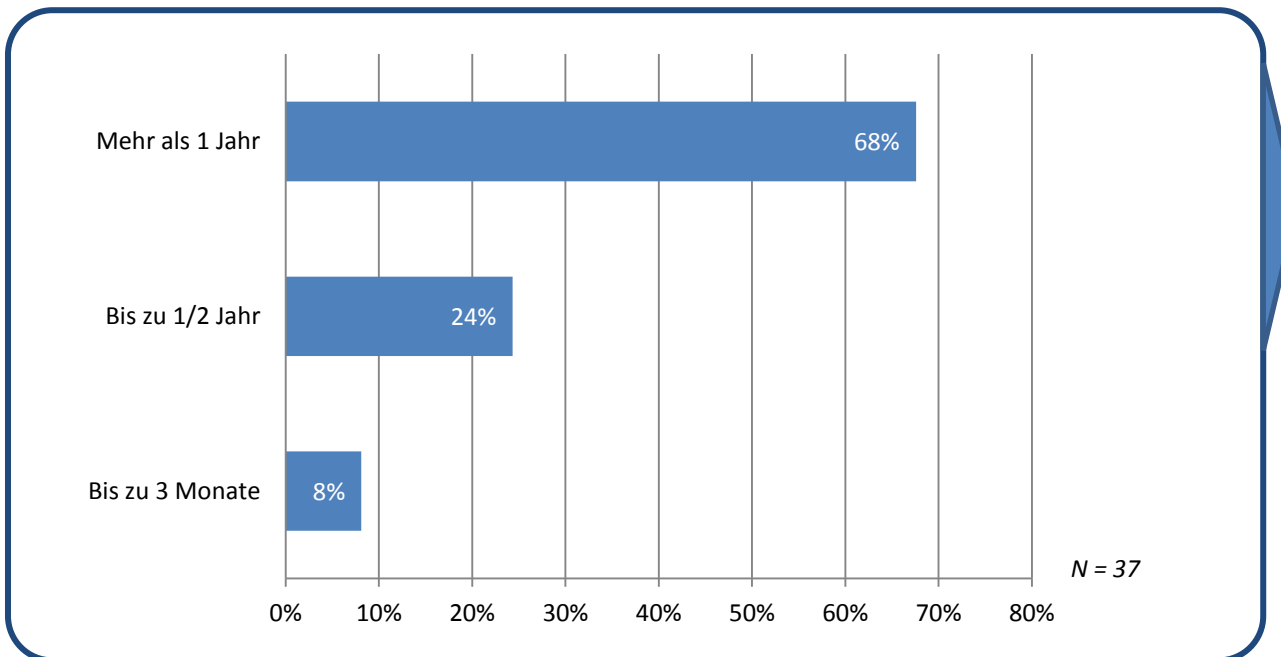
Wie werden Freelancer in Unternehmen eingesetzt? Wie werden Freelancer rekrutiert und in das Unternehmen integriert? Und wie lässt sich nach der Rekrutierung der Einsatz von Freelancern erfolgreich gestalten?



# Charakteristika des Einsatzes von Freelancern

## Durchschnittliche Einsatzdauer in Unternehmen (Unternehmenssicht)

„Wie lange sind Ihre Freelancer im Durchschnitt ( d.h. über Projekte und Folgeprojekte) für Sie tätig? “

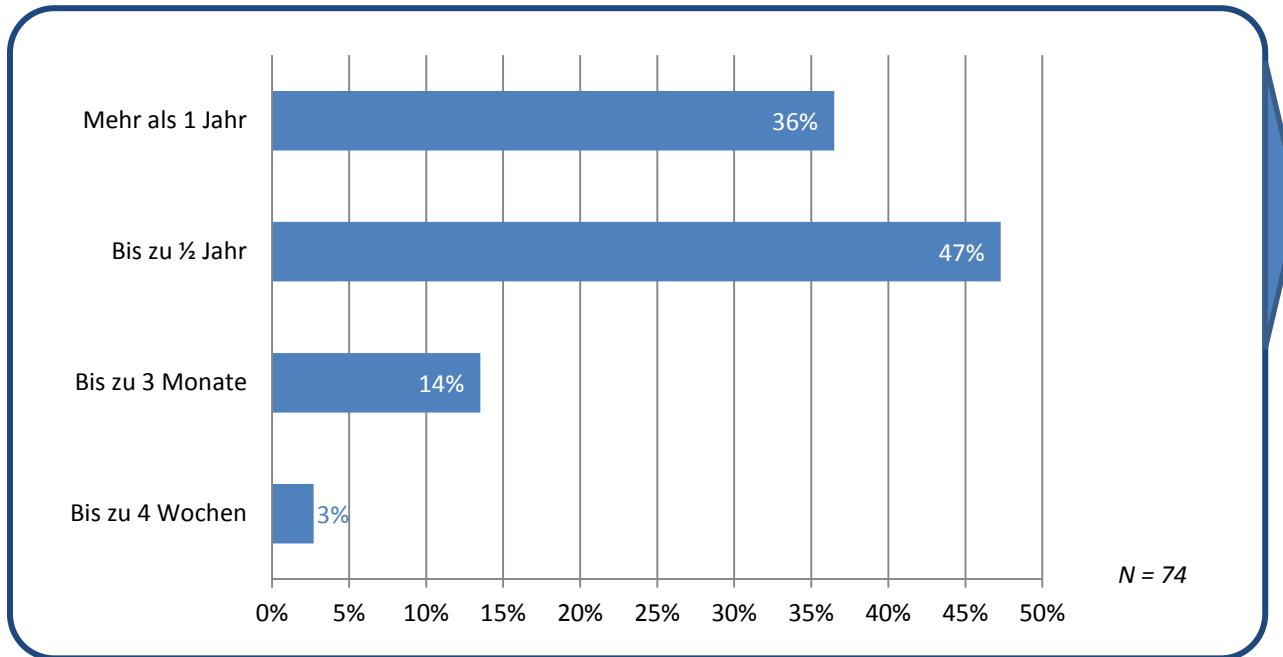


- Die Mehrheit der befragten Unternehmen (68%) beschäftigt Freelancer, über mehrere Projekte hinweg, mehr als ein Jahr. Dies zeigt, dass die Beziehung zu Freelancern längerfristig angelegt sein kann.

# Charakteristika des Einsatzes von Freelancern

## Durchschnittliche Projektdauer (Freelancersicht)

„ Wie lange dauern Ihre einzelnen Projekte durchschnittlich?“

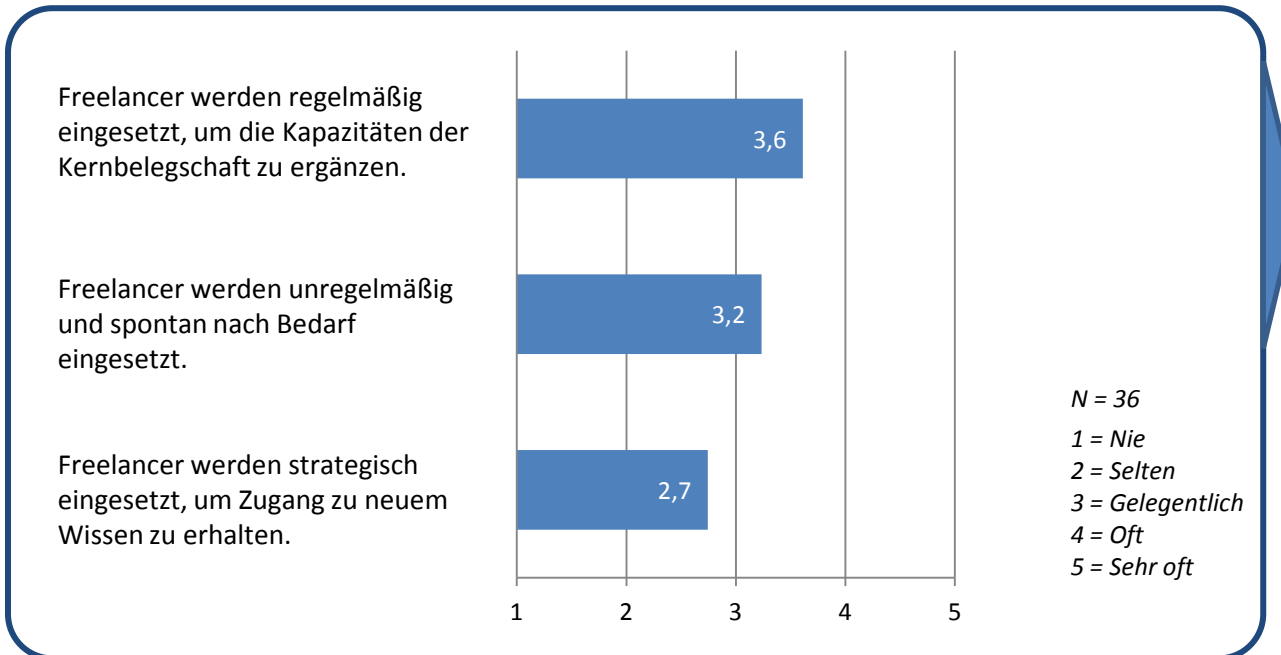


- Die meisten Projekte, in denen Freelancer arbeiten, dauern bis zu einem halben Jahr (47%). Der zweithäufigste Projekttyp sind Projekte mit einer Dauer von über einem Jahr (36%).
- Sehr kurzfristige Einsätze von wenigen Wochen sind eher selten (3%).

# Charakteristika des Einsatzes von Freelancern

## Regelmäßiger, spontaner oder strategischer Einsatz von Freelancern

„Wann werden Freelancer in Ihrem Unternehmen eingesetzt?“

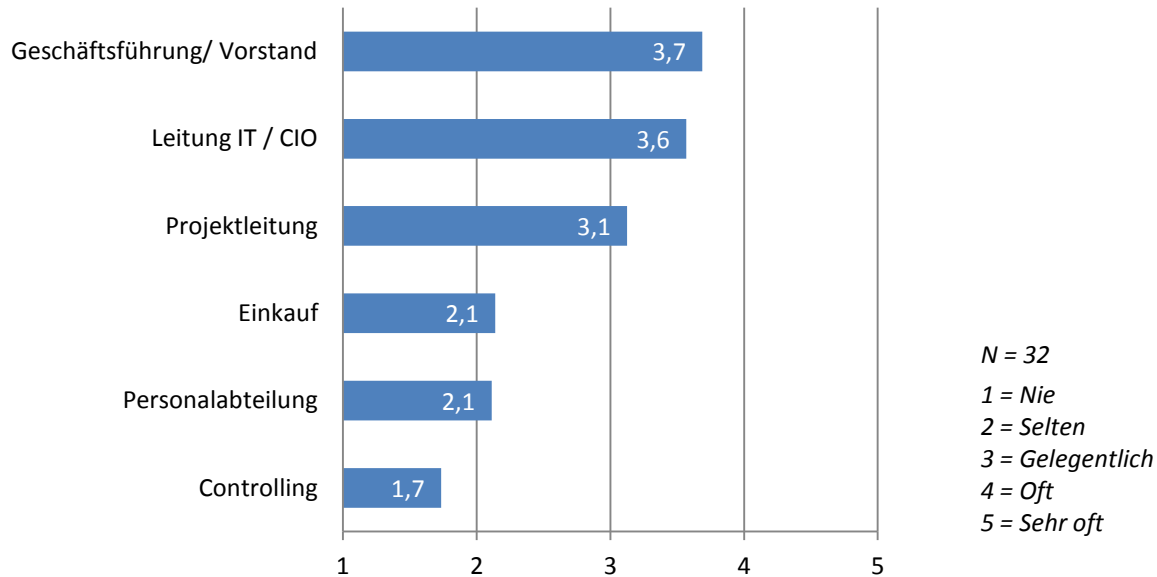


- Freelancer werden oft auf regelmäßiger Basis eingesetzt, um die Kapazitäten der Kernbelegschaft zu ergänzen. Der regelmäßige Einsatz wird gelegentlich durch einen „ad hoc“ Einsatz nach Bedarf ergänzt.
- Der strategische Einsatz von Freelancern mit dem Ziel, Zugang zu neuem Wissen zu erhalten, kommt weniger oft vor.

# Rekrutierung von Freelancern

## Verantwortung für den generellen Einsatz von Freelancern

„Wer entscheidet in Ihrem Unternehmen grundsätzlich darüber, ob Freelancer eingesetzt werden?“

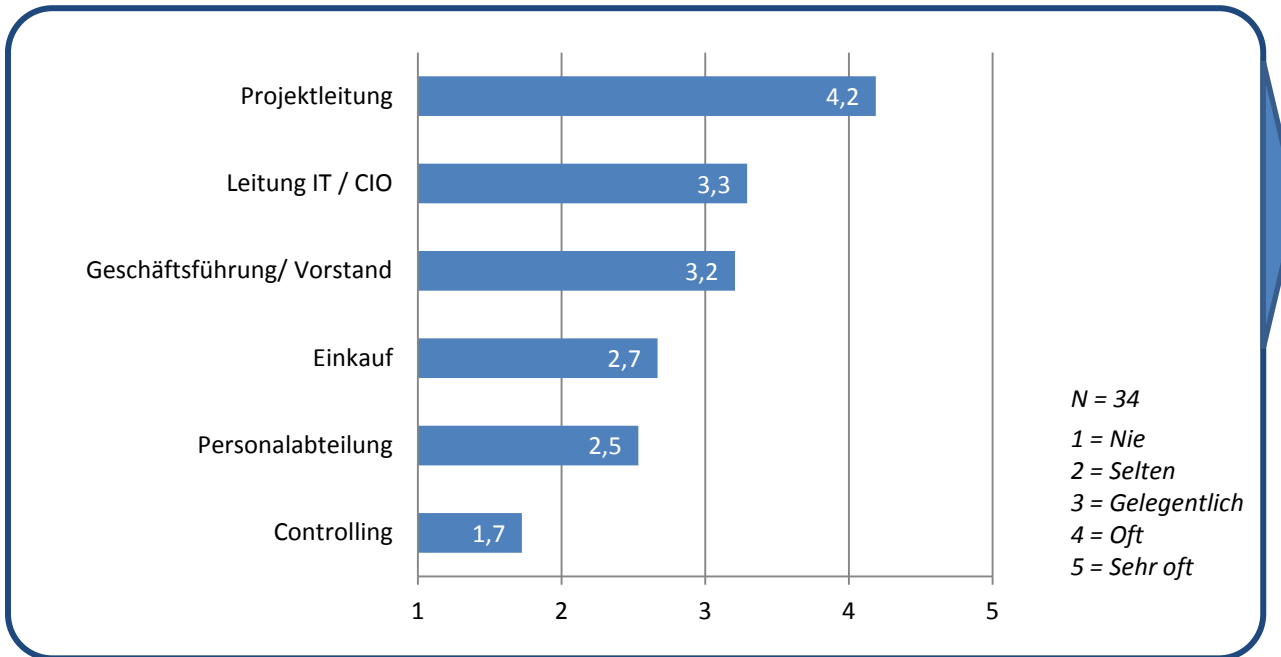


- Die Entscheidung über den Einsatz von Freelancern fällt oft auf höchster Hierarchieebene, bei der Geschäftsführung oder der IT-Leitung.
- Die Personalabteilung ist nur selten in die Entscheidung über den Einsatz von Freelancern involviert.

# Rekrutierung von Freelancern

## Konkrete Auswahl von Freelancern

„Wer ist in die konkrete Auswahlentscheidung für Freelancer intern in Ihrem Unternehmen involviert?“

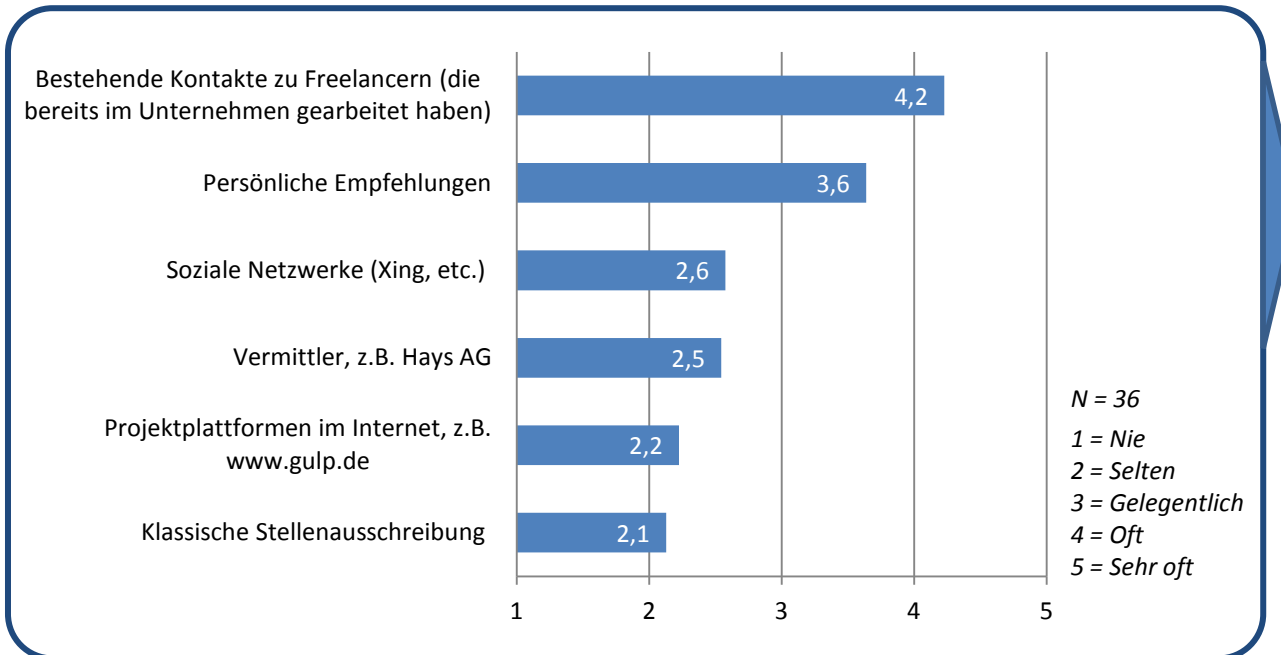


- Die Auswahl der Freelancer wird oft von der Projektleitung getroffen. Gelegentlich sind auch der CIO oder der Geschäftsführer involviert.
- Die Personalabteilung spielt bei der Auswahlentscheidung eine untergeordnete Rolle.

# Rekrutierung von Freelancern

## Kanäle zur Rekrutierung von Freelancern

„Über welche Kanäle werden Freelancer für Projekte in Ihrem Unternehmen rekrutiert?“

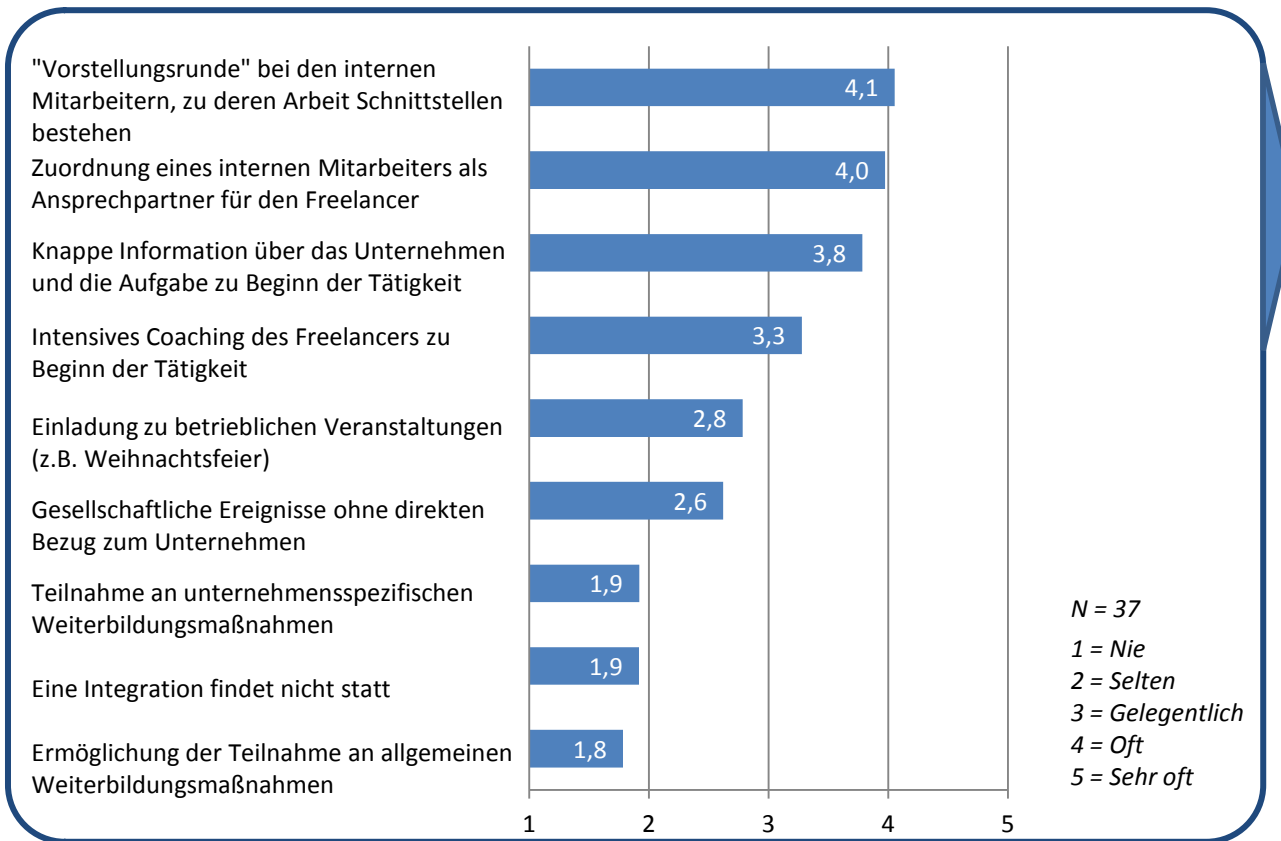


- Bei der Rekrutierung von Freelancern wird oft auf bestehende Kontakte zu Freelancern, die bereits im Unternehmen gearbeitet haben, zurückgegriffen. Persönliche Empfehlungen spielen ebenso eine wichtige Rolle. Die Rekrutierung über Vermittler erfolgt nur „gelegentlich“.
- Diese Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der Stichprobe zu beurteilen. An der Befragung nahmen primär Vertreter von KMUs teil.

# Integration von Freelancern

## Maßnahmen zur Integration von Freelancern

„Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Integration von Freelancern eingesetzt?“

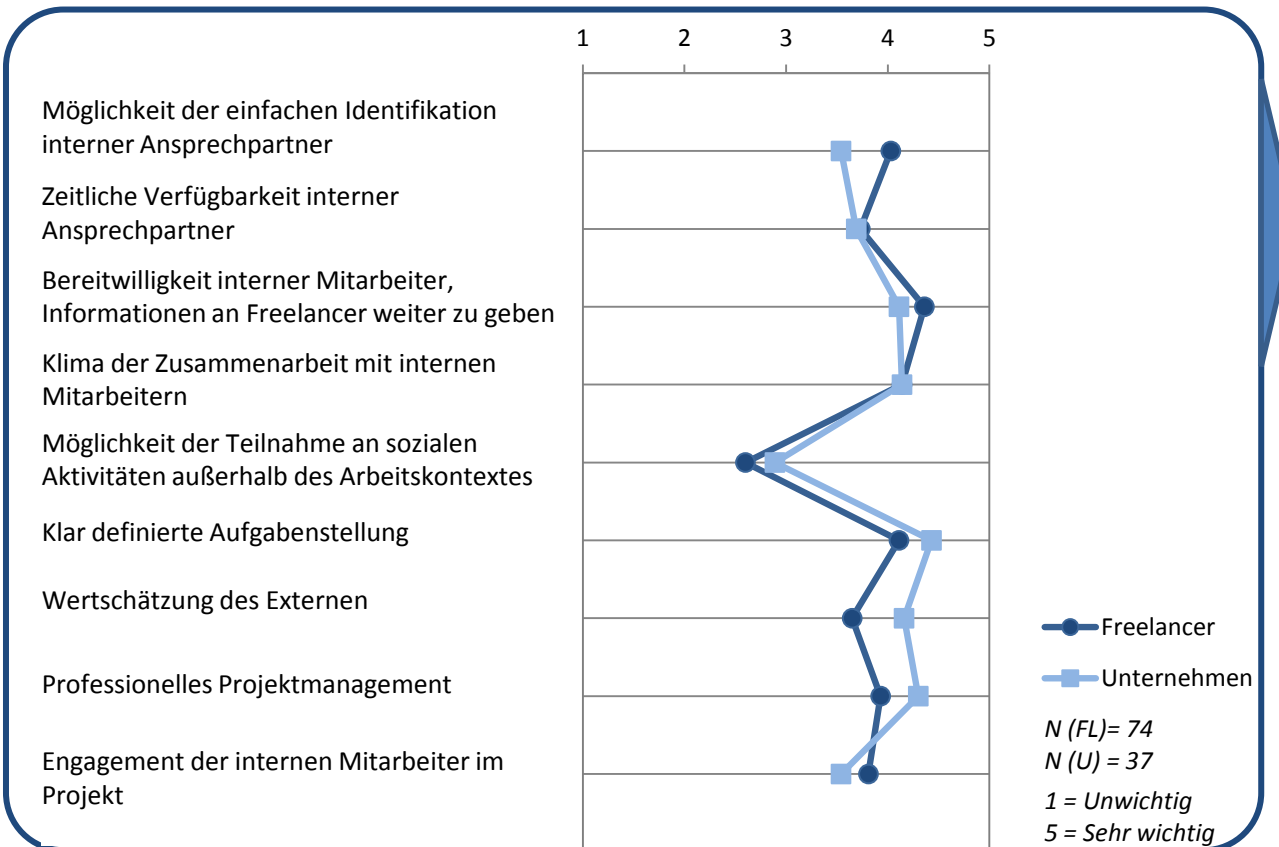


- Integrationsmaßnahmen, die in der Praxis oft angewendet werden sind die Vorstellung von Freelancern bei internen Mitarbeitern, zu deren Arbeit Schnittstellen bestehen, die Zuordnung eines internen Ansprechpartners oder eine knappe Einführung in das Unternehmen und die Aufgabe.
- Freelancer werden eher selten zu gesellschaftlichen oder betrieblichen Ereignissen eingeladen. Da Freelancer dies als wenig wichtig für den Erfolg ihres Einsatzes betrachten (siehe Folie 16) ist dies unproblematisch.

# Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Freelancern

## Sicht der Freelancer und der Unternehmen

„Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Faktoren generell für den Erfolg Ihres Einsatzes bei Ihren Auftraggebern bzw. den Einsatz von Freelancern in Ihrem Unternehmen?“



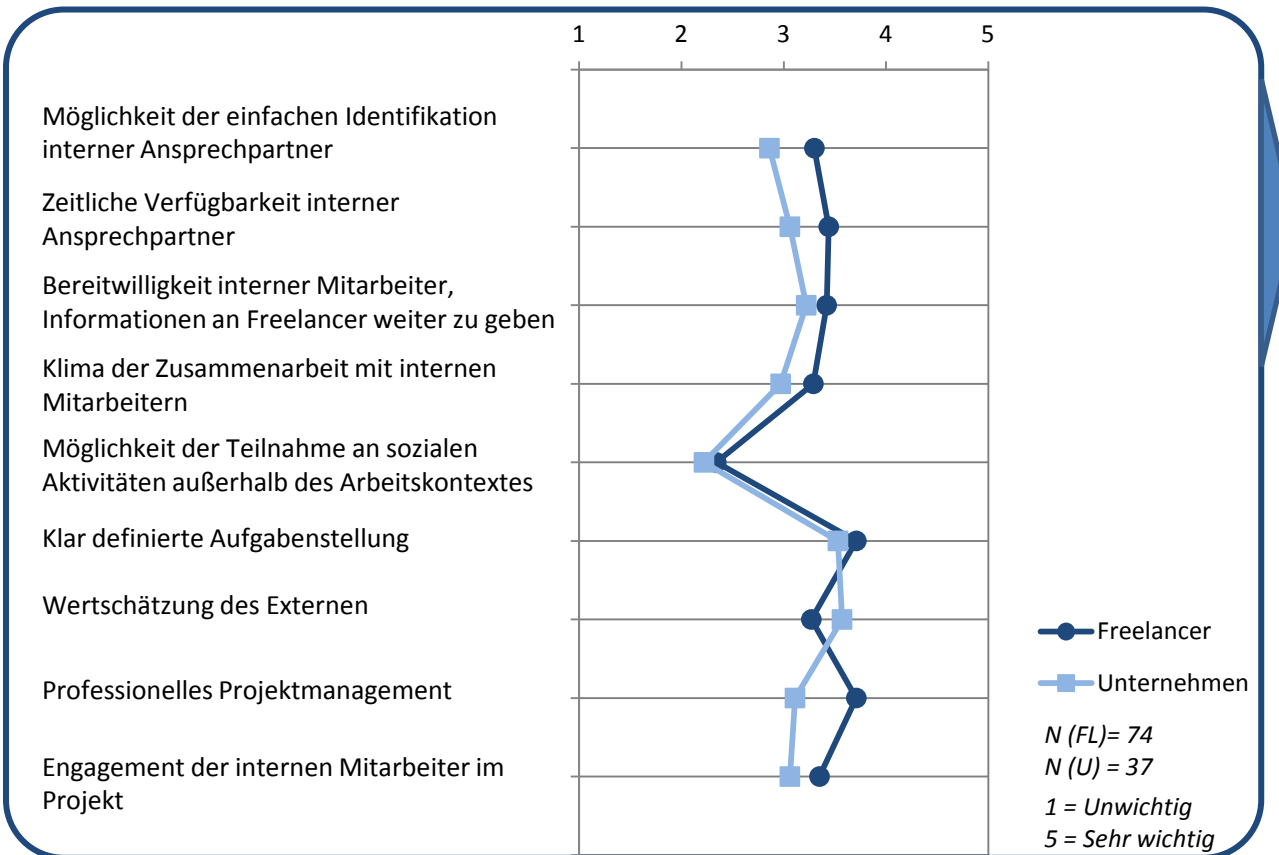
- Insgesamt werden die meisten der Faktoren für den Einsatz von Freelancern für „wichtig“ bis „sehr wichtig“ gehalten. Lediglich soziale Aktivitäten außerhalb des Arbeitskontextes spielen eine untergeordnete Rolle.
- Freelancern schätzen jedoch die Möglichkeit, interne Ansprechpartner zu identifizieren sowie das Engagement Interner und deren Bereitwilligkeit Informationen weiter zu geben als wichtiger für den Erfolg Ihres Einsatzes ein als es von Unternehmen wahrgenommen wird.



# Verbesserungspotenziale für den Einsatz von Freelancern

## Sicht der Freelancer und der Unternehmen

„Wie schätzen Sie das Verbesserungspotenzial in den folgenden Bereichen bei Ihren Auftraggebern bzw. in Ihrem Unternehmen ein?“



- Freelancer sehen ein größeres Verbesserungspotenzial als Unternehmensvertreter bei dem Projektmanagement sowie bei Faktoren, die die Zusammenarbeit mit Internen und den Zugang zu Informationen betreffen.
- Freelancer und Unternehmensvertreter sind sich weitgehend einig, dass ein relativ hohes Verbesserungspotenzial bei der klaren Definition von Aufgabenstellungen besteht.

## **TEIL III**

# **ZUSAMMENARBEIT MIT IT-FREELANCERN IM TEAM**

---

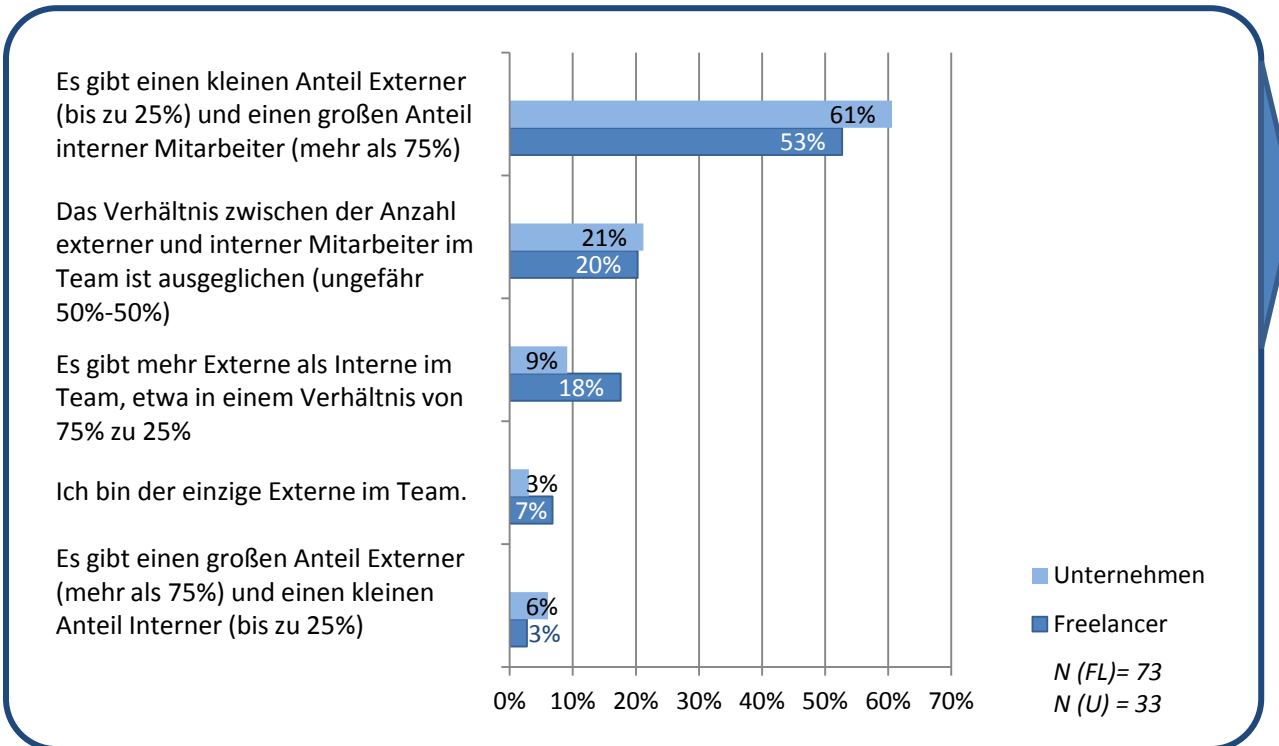
Der Einsatz von Freelancern in Unternehmen erfolgt zunehmend – gerade im IT-Bereich – im Team. Gemeinsam mit internen Projektmitarbeitern arbeiten Freelancer dann in gemischten Projektteams an innovativen Aufgabenstellungen.

Die folgenden Folien geben einen Überblick über zentrale Ergebnisse in den Themenkomplexen Zusammenarbeit im Team, Produktivitätsvorteile, typische Konflikte und Führungsherausforderungen.

# Zusammensetzung von gemischten Projektteams

## Zahlenmäßiges Verhältnis externer und interner Mitarbeiter in Projektteams (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Wie ist in den meisten Projektteams aus Ihrer Erfahrung das zahlenmäßige Verhältnis von externen zu internen Mitarbeitern?“

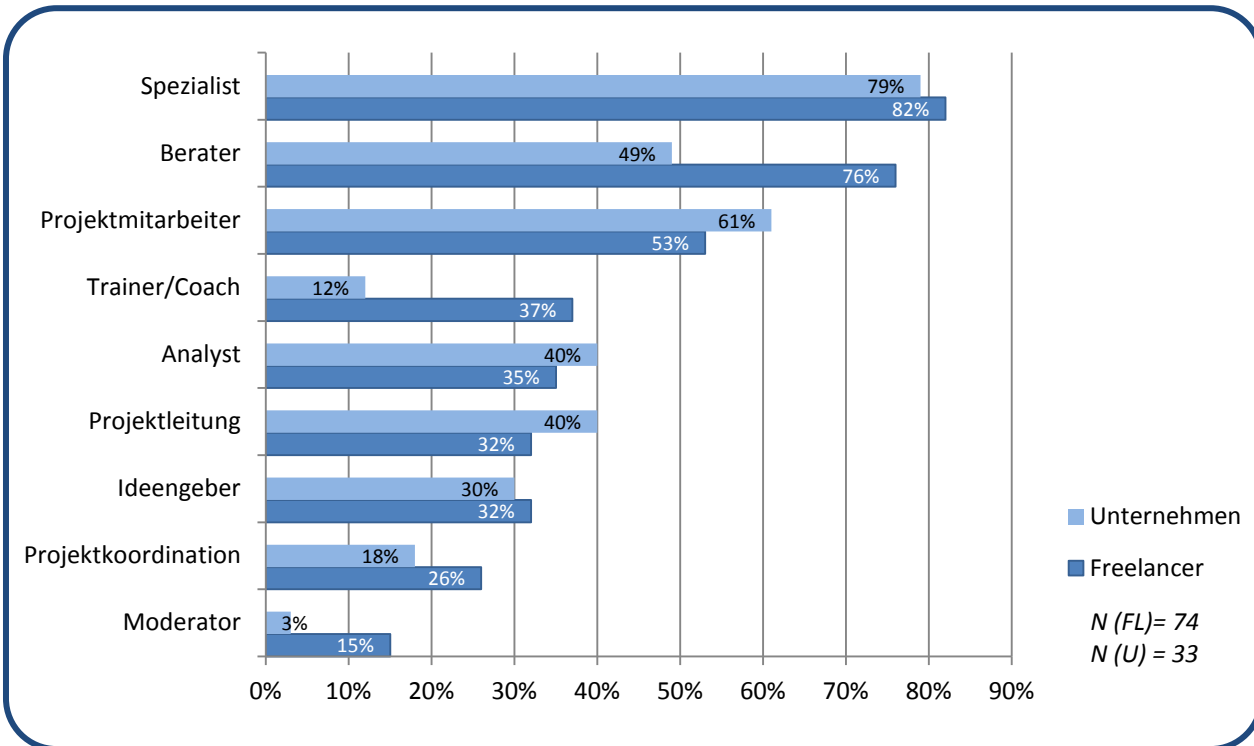


- In der Mehrzahl gemischter Teams, mit denen befragte Freelancer und Unternehmen Erfahrung haben, sind zahlenmäßig mehr Interne als Externe vertreten. Externe wie z.B. Freelancer machen einen Anteil von bis zu 25% aus.
- Es zeigt sich jedoch, dass meist mehrere Externe in einem Team sind - und nicht nur ein einzelner Freelancer.

# Zusammensetzung von gemischten Projektteams

## Rollen von Freelancern im Team (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Welche Rolle(n) nehmen Freelancer aus Ihrer Erfahrung i.d.R. im Projektteam ein?“  
(Mehrfachantwort)

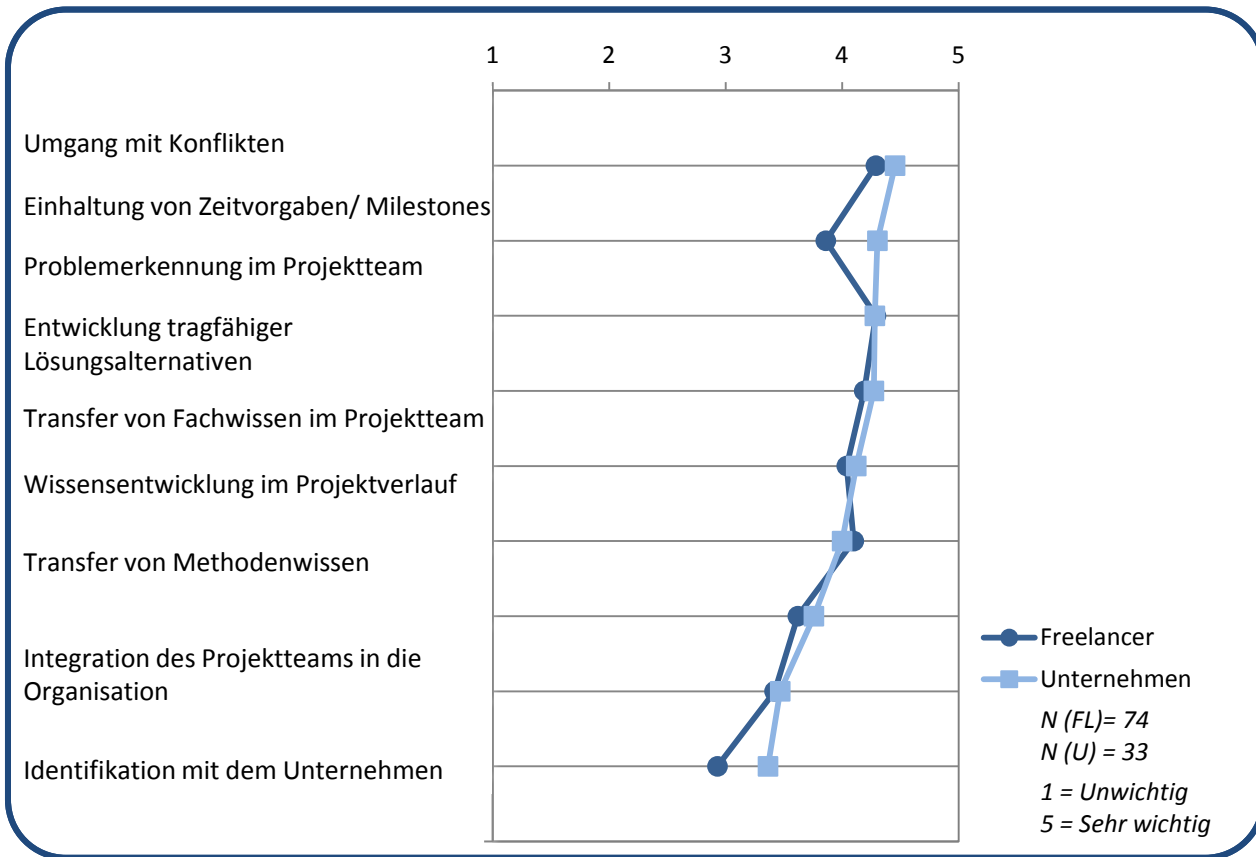


- Die Mehrheit der Befragten sieht Freelancer in der Rolle des Spezialisten. Darüber hinaus attestieren Unternehmensvertreter ihnen häufig auch die Rolle eines internen Projektmitarbeiters (61%), Beraters (49%) oder mit gleicher Häufigkeit Analyst und Projektleitung (40%).
- Auffällig ist, dass sich Freelancer selbst weniger in Leitungsfunktionen sehen, jedoch häufiger in der Rolle des Moderators oder Coaches als Unternehmen dies tun.

# Erfolgsfaktoren und Führungsherausforderungen

## Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Projektteam folgende Aspekte?“

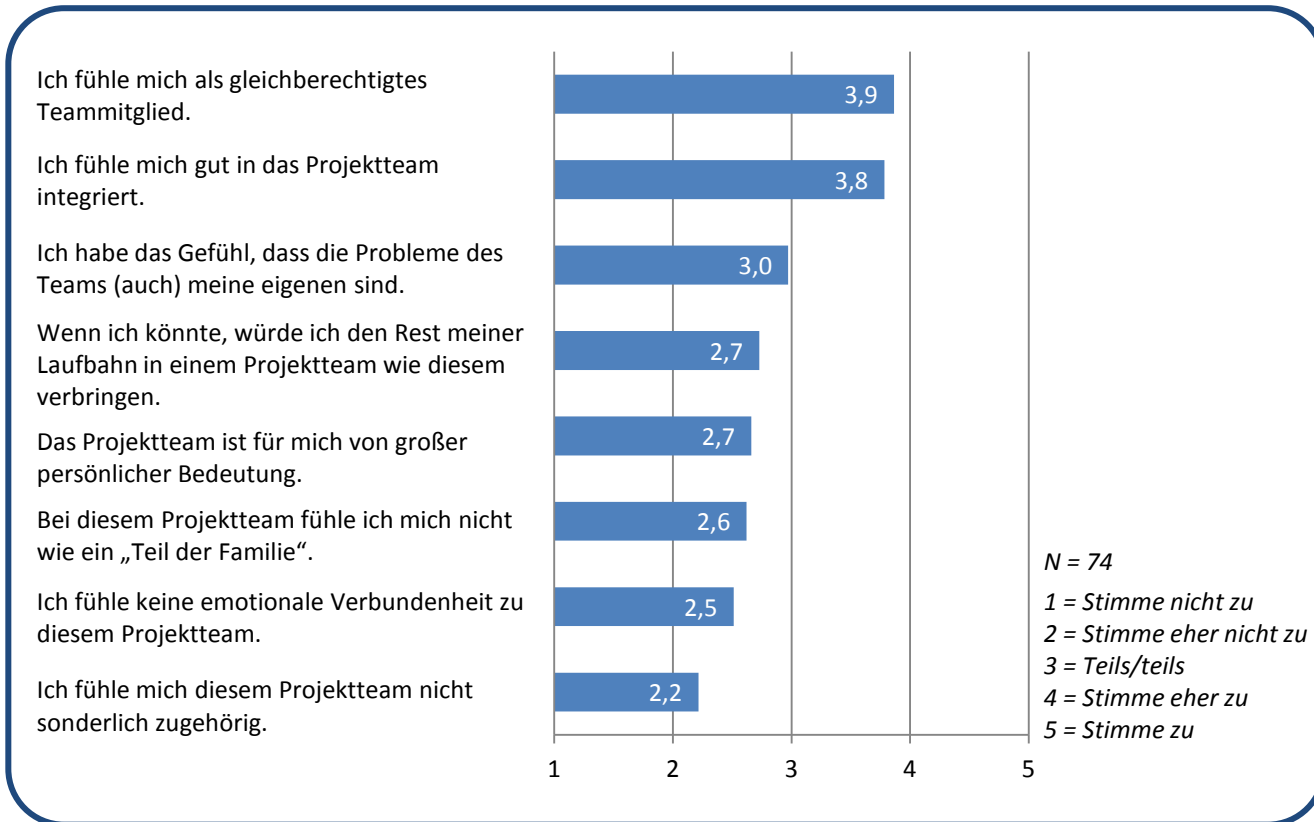


- Die Relevanz der unterschiedlichen Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team schätzen Freelancer und Unternehmen sehr ähnlich ein.
- Besonders wichtig sind der Umgang mit Konflikten und „wissensbezogene“ Aspekte wie z.B. Problemerkennung oder Transfer von Fachwissen.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen wird hingegen als weniger relevant beurteilt.

# Freelancer als „vollwertige Teammitglieder“?

## Identifikation und Commitment von Freelancern mit dem Projektteam

„Wenn Sie an Ihr aktuelles Projektteam denken, inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“

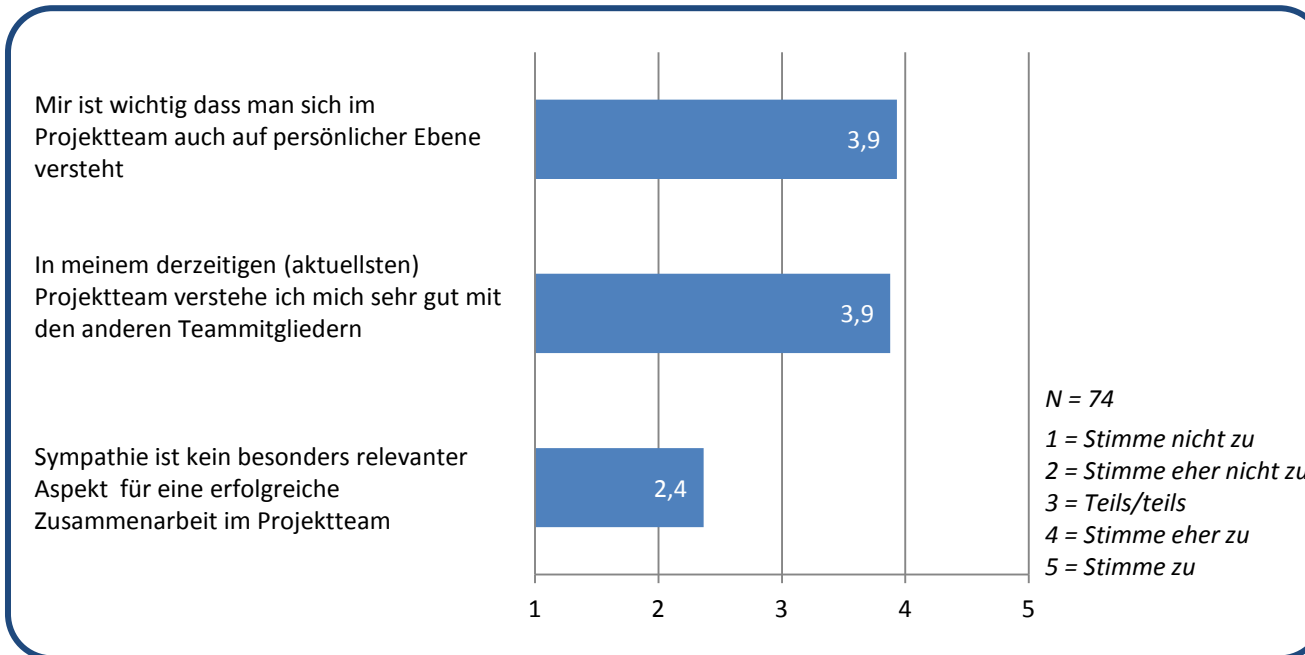


- Im Großen und Ganzen fühlen sich Freelancer als gut integriertes und gleichberechtigtes Mitglied ihres aktuellen Teams.
- Es ist aber auch klar, dass die Mitgliedschaft zeitlich befristet und insofern nicht ausschließlich von großer persönlicher Bedeutung ist.

# „Weiche Faktoren“ der Zusammenarbeit

## Relevanz von Sympathie und Verständnis auf persönlicher Ebene

„Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“

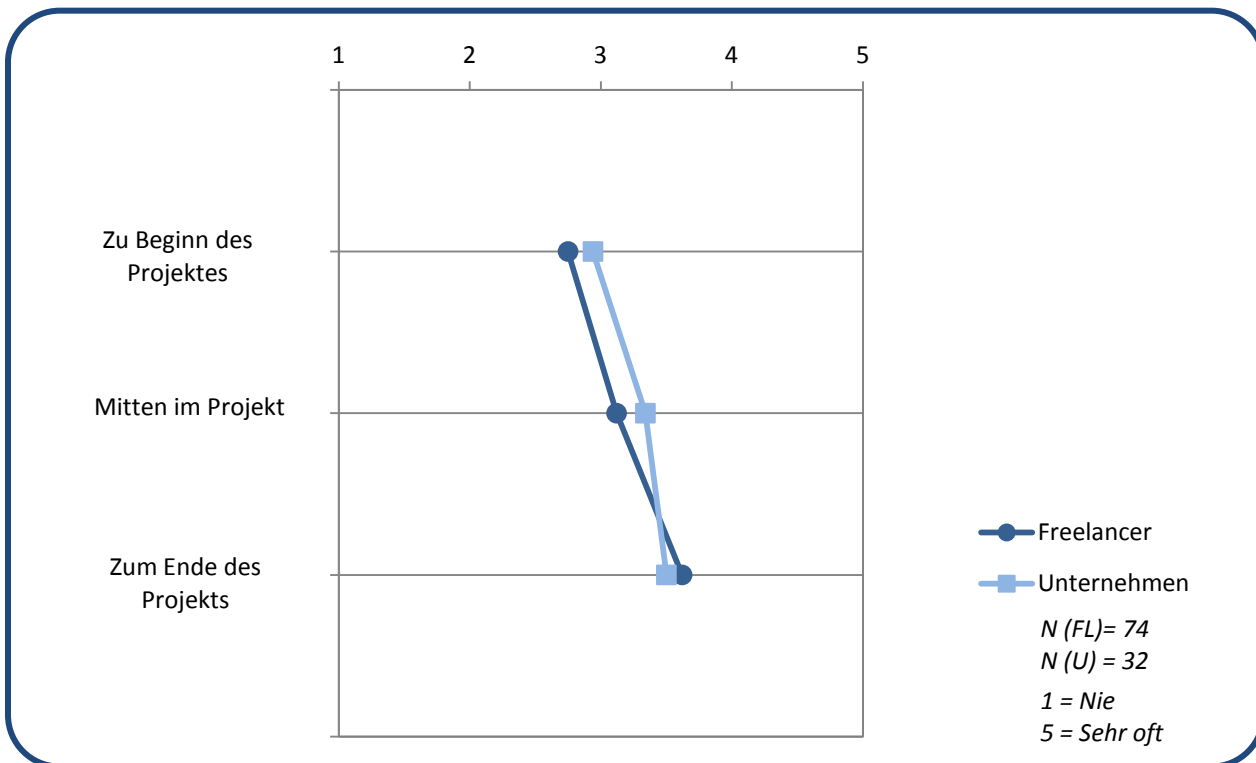


- Die befragten Freelancer bestätigen die erhebliche Relevanz von „weichen Faktoren“ für die Zusammenarbeit im Team. Sympathie und Verständnis auf persönlicher Ebene scheinen eine eher wichtige Rolle zu spielen.
- Auch in den jeweils aktuellen Projektteams scheinen diese Bedingungen gegeben zu sein.

# Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

## Auftreten von Konflikten in Abhängigkeit von zeitlichen Phasen (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Mit welcher Häufigkeit treten in den folgenden zeitlichen Phasen der Projektarbeit aus Ihrer Erfahrung besonders oft Konflikte auf?“



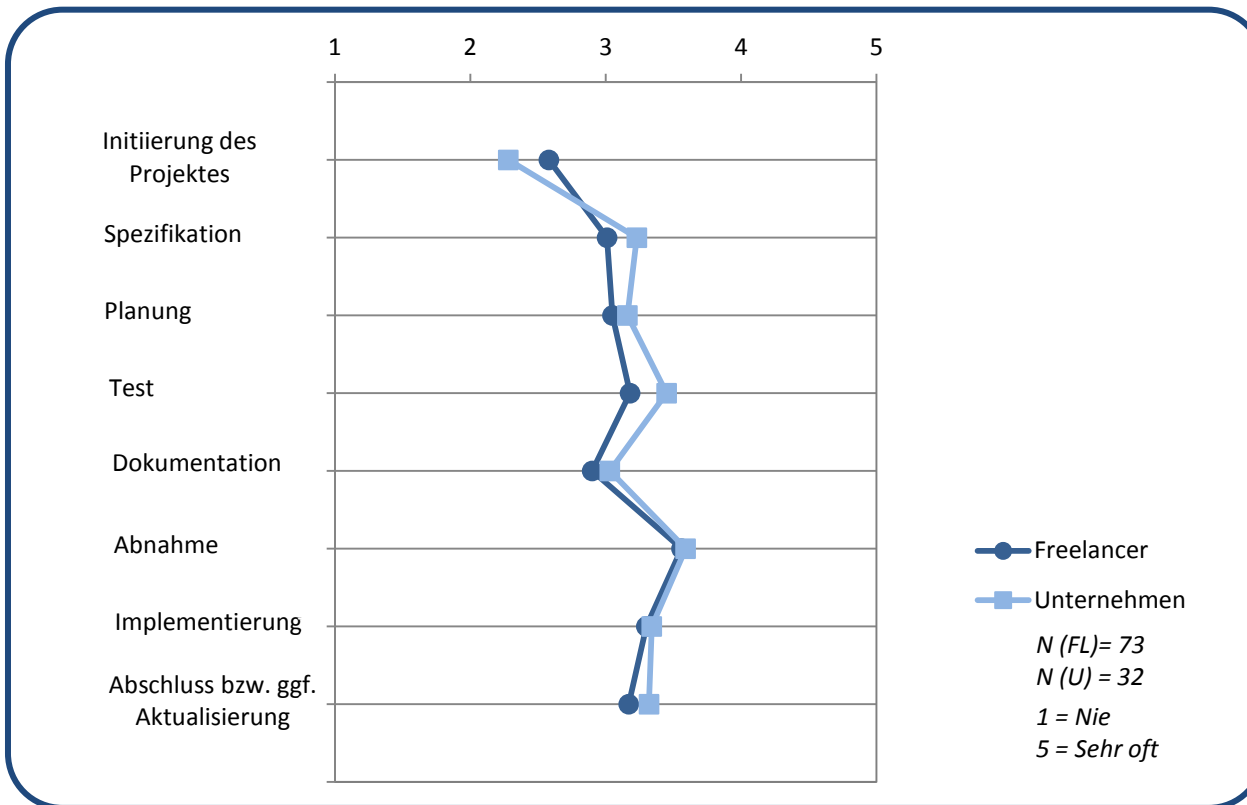
- Konflikte treten nach Einschätzung aller Befragten in jeder Projektphase auf.
- Dabei ist dies nach Erfahrung von Freelancern wie auch Unternehmensvertretern tendenziell eher der Fall, je weiter das Projekt im Zeitablauf fortschreitet.



# Konflikte in Projektteams

## Auftreten von Konflikten in Abhängigkeit von inhaltlichen Phasen (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Mit welcher Häufigkeit treten in den folgenden inhaltlichen Phasen der Projektarbeit aus Ihrer Erfahrung besonders oft Konflikte auf?“

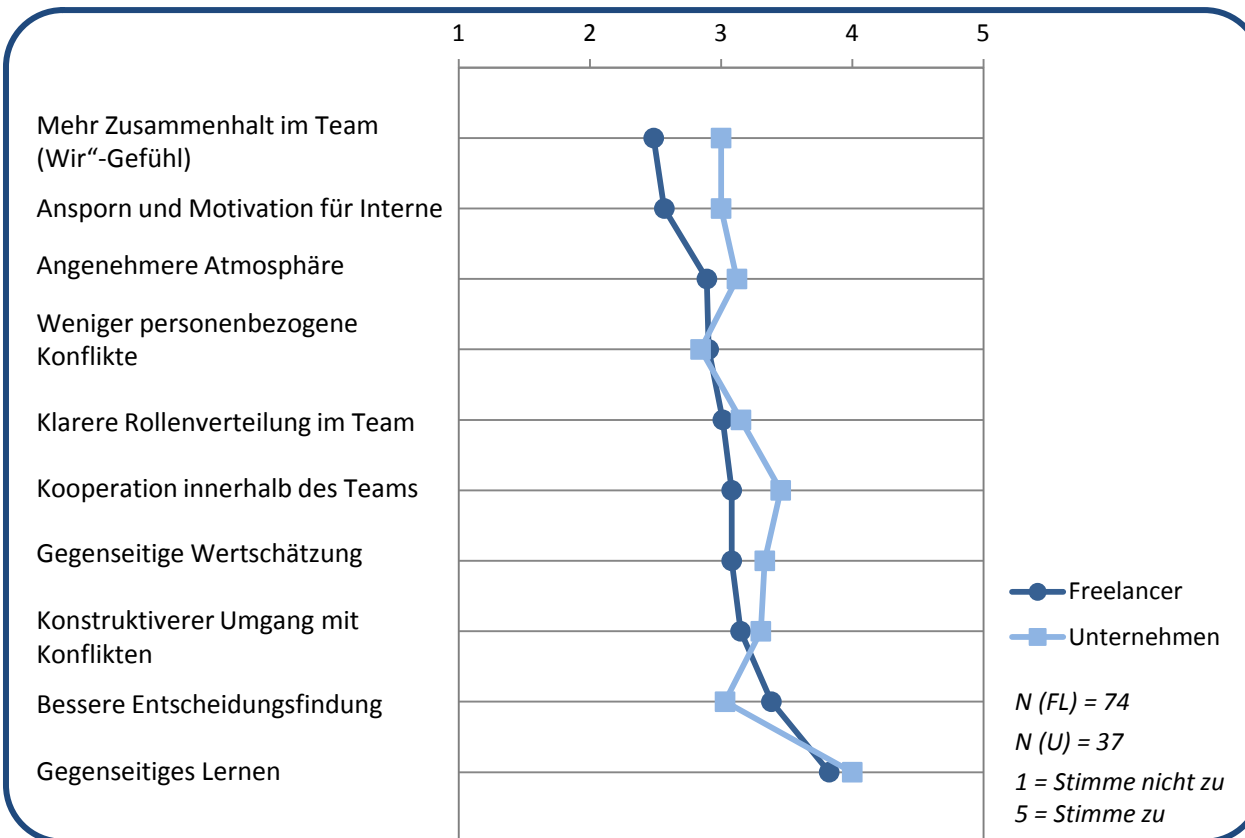


- Die leichte Tendenz zu mehr Konflikten im Projektfortschritt lässt sich auch anhand der inhaltlichen Themen ablesen.
- Insbesondere zum Ende eines Projektes – bei abschließenden Tests, der Implementierung und der finalen Abnahme kommt es öfter zu Konflikten.
- Zu Beginn bzw. während der Projektarbeit treten aber durchaus gelegentlich Konflikte der Planung und Spezifikation auf.

# Wirkungen von Freelancern im Team

## Positive Effekte, wenn Externe mit im Team sind (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Welche speziellen Effekte hat es aus Ihrer Erfahrung für die Zusammenarbeit, wenn „Externe“ mit im Team sind?“

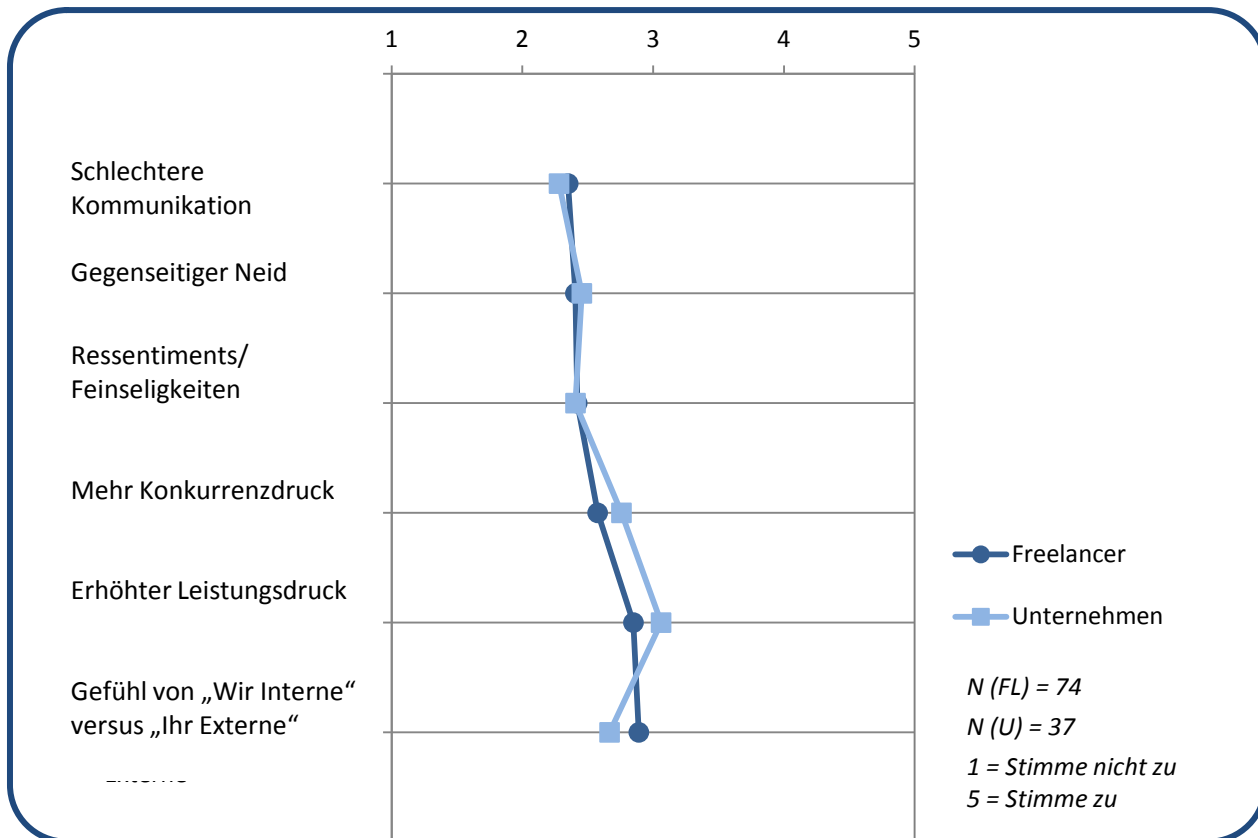


- Die Befragten sehen die Wirkung von Freelancern im Team in verschiedener Hinsicht positiv. Besondere Beachtung findet der Vorteil des gegenseitigen Lernens.
- Insgesamt bewerten Unternehmen die positiven Effekte eindeutiger: Vor allem hinsichtlich der Kooperation, dem Teamklima oder auch der besseren Konfliktbehandlung. Ebenso sehen sie eher einen „Motivationseffekt“ durch Externe als Freelancer dies tun.

# Wirkungen von Freelancern im Team

## Negative Effekte, wenn Externe mit im Team sind (Freelancer- und Unternehmenssicht)

„Welche speziellen Effekte hat es aus Ihrer Erfahrung für die Zusammenarbeit, wenn „Externe“ mit im Team sind?“

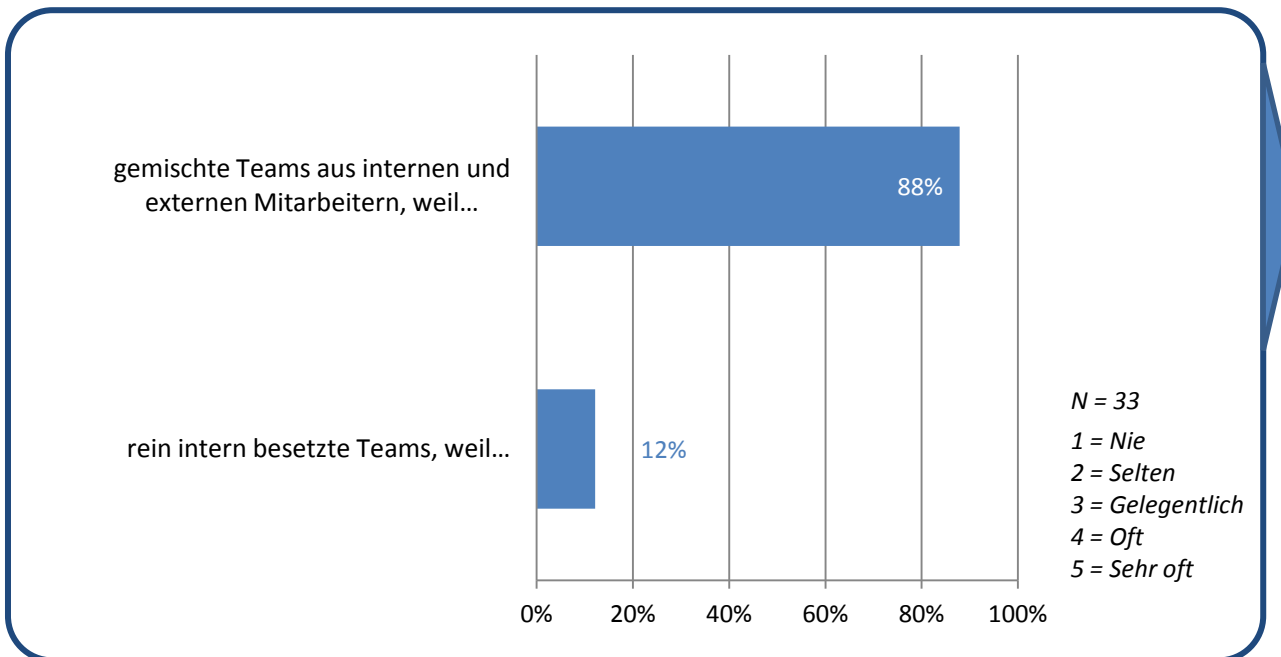


- Im Vergleich zu den positiven Effekten werden auch negative Wirkungen durch Externe gesehen, jedoch weniger eindeutig.
- Am ehesten stimmen Freelancer wie Unternehmen zu, dass es zu mehr Leistungsdruck und Konkurrenz im Team kommt, was u.U. zu einer Gruppenbildung führen kann.
- Der Existenz von Neidgefühlen oder eine schlechtere Kommunikation im Team stimmen beide Befragten-gruppen eher weniger zu.

# Produktivität von gemischten Projektteams

## Produktivität von gemischten Projektteams (Unternehmenssicht)

„Welche Projektform halten Sie aus Ihrer Erfahrung für produktiver?“



- Die befragten Unternehmensvertreter votieren eindeutig: Die Mehrheit (88%) hält gemischte Projektteams für produktiver als rein intern besetzte Teams.
- Als wesentliche Begründungen werden vor allem das externe Wissen, die neue Perspektive – der „frische Wind“ – und Möglichkeiten des Wissenstransfers angegeben (siehe nächste Folie).

# Produktivitätsvorteil gemischter Teams? – Offene Fragen

Produktivitätsvorteile gemischter Teams	Σ	Prozent
<b>Wissen und Fähigkeiten Externer</b>	<b>16</b>	<b>40</b>
Fachwissen	10	
Arbeitsorganisation und -tempo	2	
Erfahrungen und Denkansätze	4	
<b>Externe Perspektive</b>	<b>7</b>	<b>17,5</b>
<b>Kombination und Transfer von Wissen</b>	<b>12</b>	<b>30</b>
<b>Flexibilität</b>	<b>5</b>	<b>12,5</b>
Erhöhung der allgemeinen Flexibilität	2	
Ausgleich kurzfristigen Kapazitätsbedarfs	3	

Produktivitätsvorteile rein intern besetzter Teams	Σ	Prozent
<b>Verfügbarkeit Interner</b>	<b>2</b>	<b>28,6</b>
<b>Wissensvorteile</b>	<b>3</b>	<b>42,9</b>
geringeres Risiko des Wissensverlustes	1	
Wissenstransfer in die Linie	1	
Bildung langfristiger Netzwerke	1	
<b>Prozessvorteile</b>	<b>2</b>	<b>28,6</b>
Kommunikation	1	
kürzere Einarbeitung	1	

- Die Vorteilhaftigkeit gemischter Projektteams sehen Unternehmen vor allem in dem Zugang zu externem Wissen (40%) und der Möglichkeit, aktuelles, innovatives Wissen von extern mit internem Prozesswissen zu kombinieren (30%).
- Auch eine Bereicherung des Teams durch die externe Perspektive, d.h. eine Metasicht und einen Blick „über den Tellerrand“, wurden positiv bewertet.
- Bei rein intern besetzten Teams sehen die Befragten die wesentlichen Vorteile in der besseren Verfügbarkeit Interner, verbunden mit Prozessvorteilen wie einer kürzeren Einarbeitungszeit und einer besseren Kommunikation.
- Auch hier spielen Wissensvorteile – z.B. im Hinblick auf geringeres Risiko eines Wissensverlustes - für die Beurteilung der Produktivität eine Rolle.

# TEIL IV

## WISSENSMANAGEMENT

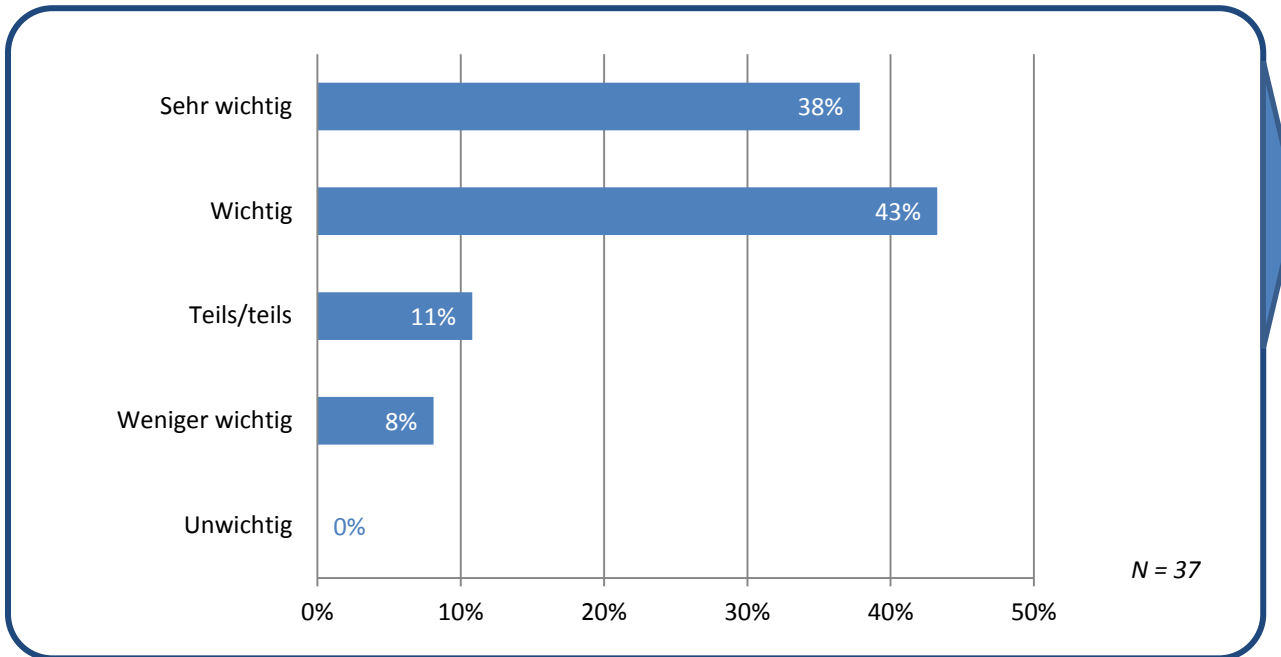
---

Wissen ist für Unternehmen eine zentrale Ressource. Freelancer haben im Kontext eines Wissensmanagements eine zweifache Bedeutung. Sie können einerseits Träger von Wissen sein, das im Unternehmen selbst nicht vorhanden ist. In diesem Fall stellt sich die Frage nach Abhängigkeit von dem Freelancer und dem Transfer des Wissens. Auf der anderen Seite erwerben Freelancer während ihres Einsatzes oft auch unternehmensspezifisches Wissen. Daraus ergibt sich die Frage nach einem Schutz vor dem Abfluss von Wissen, das für das Unternehmen von Bedeutung ist. Diese Fragen werden im nachfolgenden Teil näher beleuchtet.

# Know-How-Transfer

## Bedeutung eines Know-How -Transfers aus Unternehmensperspektive

„Wie wichtig ist Ihrer Ansicht nach der Know-How-Transfer von Freelancern zu internen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen?“

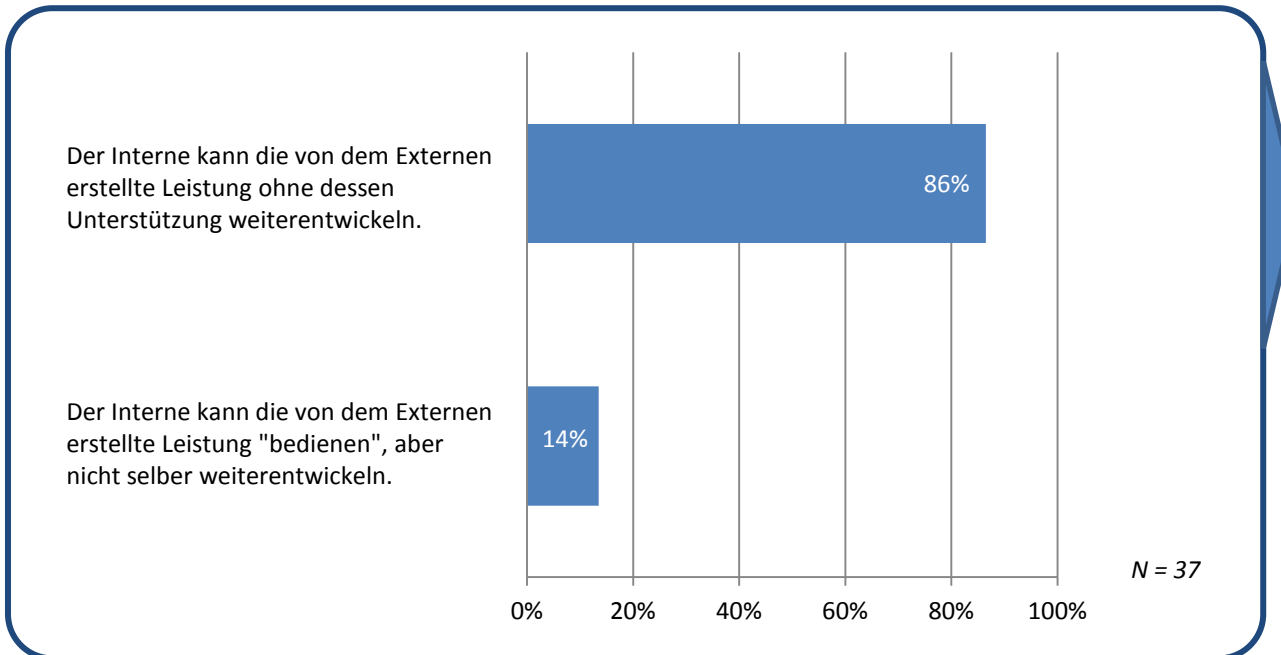


- Die Mehrheit der befragten Unternehmensvertreter (81%) hält einen Know-How Transfer für wichtig bis sehr wichtig.

# Know-How -Transfer

## Gewünschtes Ergebnis eines Know-How-Transfers aus Unternehmensperspektive

„Was ist das Ziel des Know-How-Transfers?“



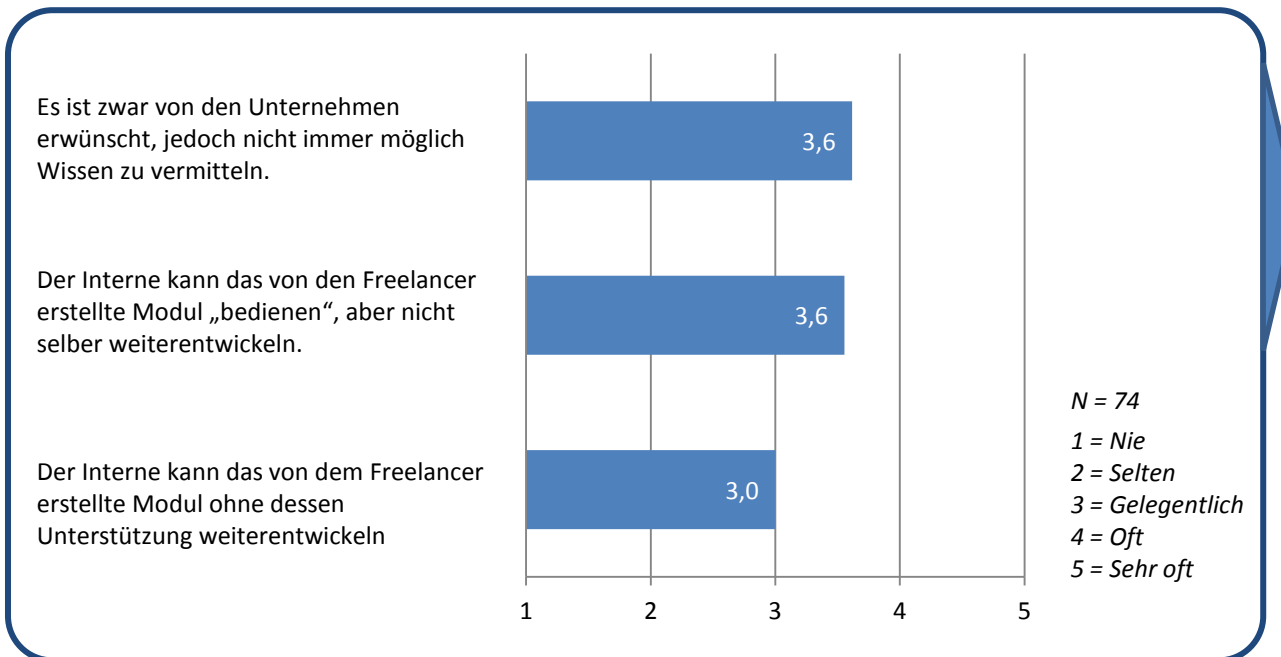
- Die Mehrheit der Unternehmensvertreter sieht das Ziel des Know-How-Transfers darin, dass interne Mitarbeiter nach Ausscheiden des Freelancers dessen Arbeit eigenständig fortführen können.
- Freelancer beurteilen das Ergebnis des Know-How-Transfers jedoch deutlich differenzierter (nächste Folie).



# Know-How-Transfer

## Ergebnisse eines Know-How-Transfers aus Sicht der Freelancer

„Wie häufig finden sich aus Ihrer Sicht folgende Ergebnisse eines Know-How-Transfers an interne Mitarbeiter?“

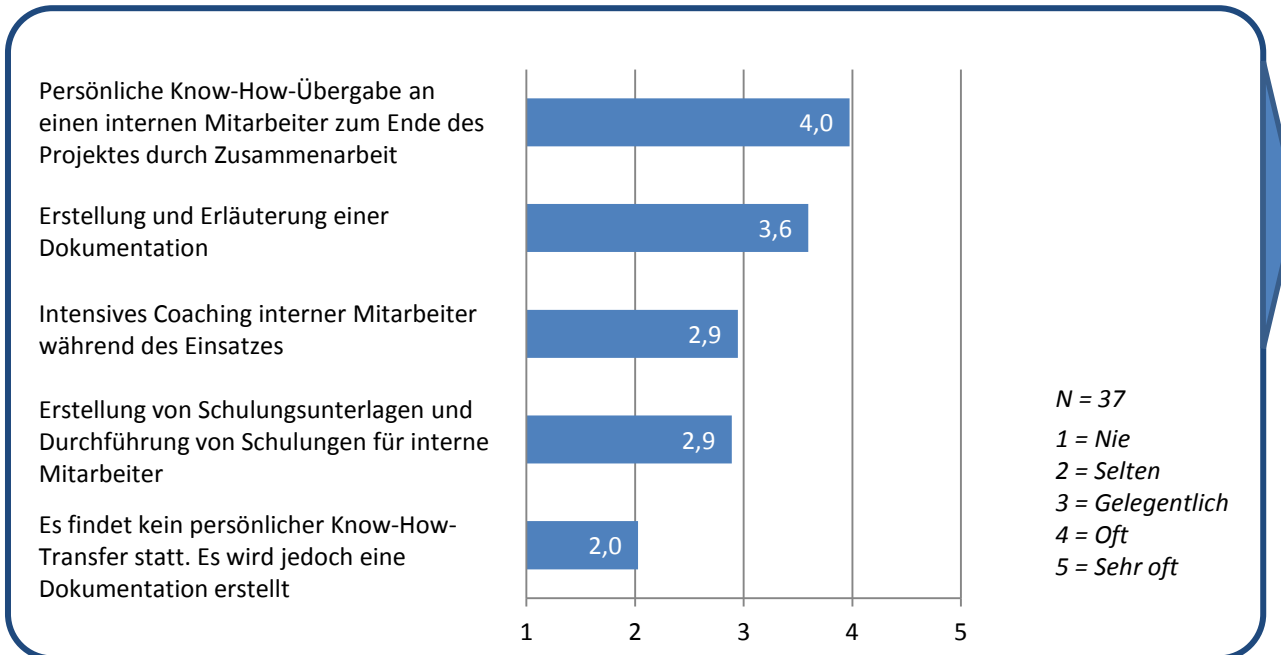


- Aus Sicht der Freelancer ist es relativ oft nicht möglich, das Wissen an einen internen Mitarbeiter zu transferieren. Ebenso oft kann der Interne zwar die Teilleistung, die der Freelancer erstellt hat lediglich „bedienen“, jedoch nicht eigenständig weiterentwickeln.
- Freelancer sehen tendenziell weniger Möglichkeiten für Interne das Wissen des Freelancers soweit zu übernehmen, dass er eigenständig in der Lage ist dieses weiterzuentwickeln.

# Know-How -Transfer

## Formen des Know-How-Transfers von Freelancern zu internen Mitarbeitern (Unternehmenssicht)

„Mit welcher Häufigkeit werden folgende Formen des Know-How-Transfers in Ihrem Unternehmen von den Freelancern erwartet?“

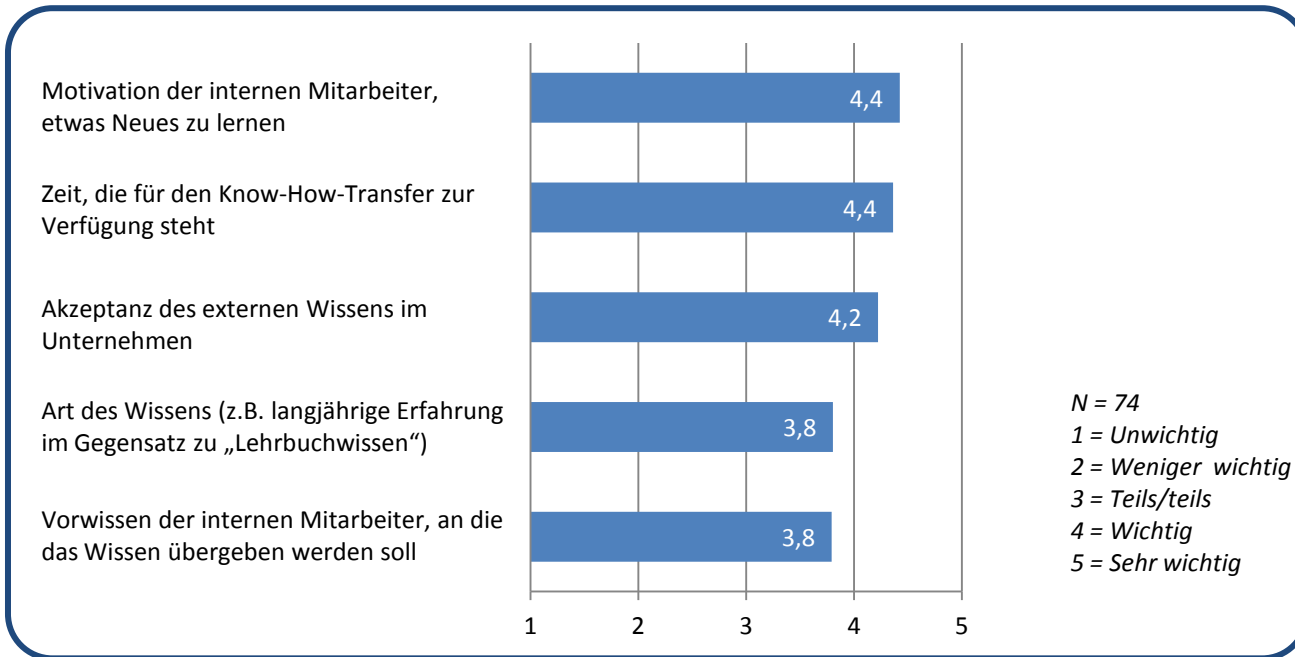


- Die persönliche Übergabe von Wissen an interne Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle. Die befragten Unternehmen verlassen sich nur selten ausschließlich auf eine Dokumentation.
- Sehr intensive Formen der Übergabe von Wissen, wie Coaching oder Schulungen kommen in den befragten Unternehmen nicht oft vor.

# Know-How-Transfer

## Erfolgsfaktoren des Know-How-Transfers (Freelancersicht)

„Wie wichtig sind Ihrer Ansicht nach folgende Faktoren für den Erfolg des Know-How-Transfers?“

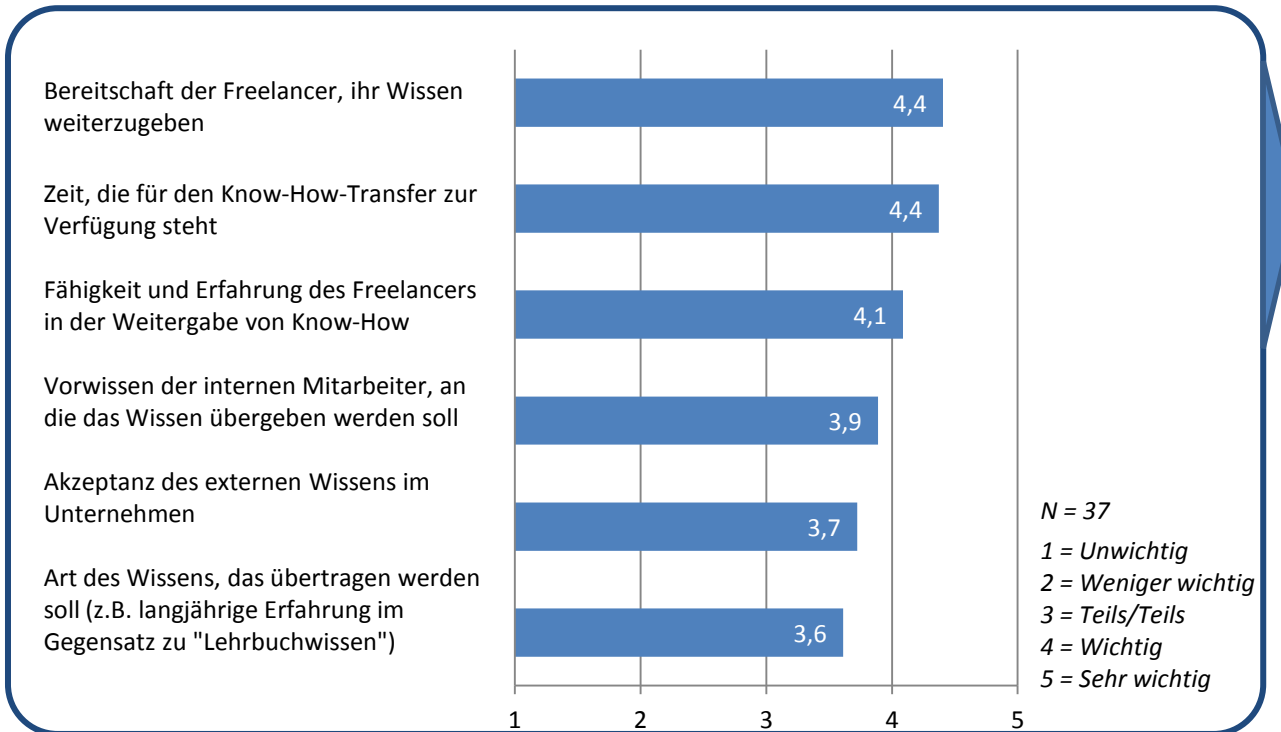


- Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Know-How-Transfers sind aus Sicht der Freelancer die Motivation Interner, Neues zu lernen, die Zeit, die für den Know-How-Transfer zur Verfügung steht und die Akzeptanz des externen Wissens im Unternehmen.
- Der Erfolg eines Know-How-Transfers hängt zudem davon ab, welche Art von Wissen transferiert werden soll und welche Vorkenntnisse interne Mitarbeiter haben.

# Know-How-Transfer

## Erfolgsfaktoren des Know-How-Transfers (Unternehmenssicht)

„Wie wichtig sind Ihrer Ansicht nach folgende Faktoren für den Erfolg des Know-How-Transfers?“



- Die Unternehmensvertreter sehen zentrale Erfolgsfaktoren für den Know-How-Transfer in der Motivation der Freelancer, ihr Wissen weiterzugeben sowie in der Zeit, die für den Know-How-Transfer zur Verfügung steht.
- Wichtig sind zudem die persönlichen Fähigkeiten des Freelancers in der Vermittlung von Wissen, das Vorwissen Interner, die Akzeptanz des externen Wissens im Unternehmen sowie die Art des Wissens, das transferiert werden soll.

# Know-How-Transfer

## Einstellung von Freelancern zur Weitergabe ihres Wissens

„Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“

Ich lerne ebenso von den Internen und bin daher gerne bereit, mein Wissen weiterzugeben. Man profitiert voneinander und kann sich gegenseitig inspirieren.

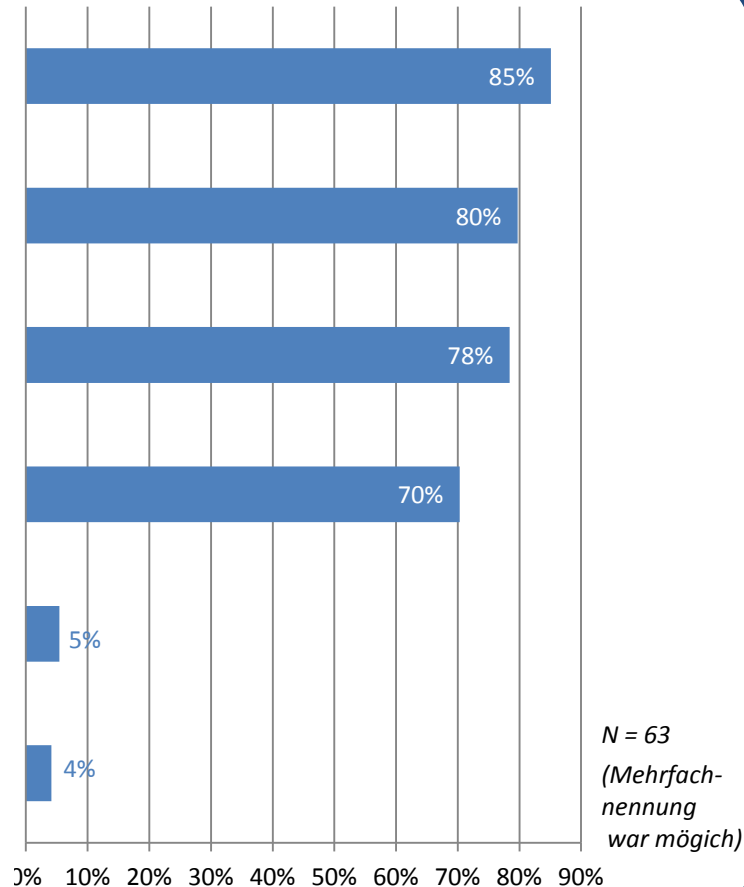
Wissen an Interne weiterzugeben, ist für mich selbstverständlich. Nach dem Auftrag ziehe ich weiter zu dem nächsten Projekt, in dem meine Kompetenz gebraucht wird.

Ich gebe mein Wissen gerne weiter, weil das beim Kunden gut ankommt, und dieser so eher geneigt ist, mir einen Folgeauftrag zu geben.

Ich sehe mich als Experte, dessen Aufgabe es ist, dem Kunden das Wissen zu vermitteln, das er braucht.

Ich versuche nicht viel von meinem Wissen weiterzugeben, damit ich mir langfristig eine gewisse Abhängigkeit des Kunden sichern kann.

Da es momentan schwierig ist, an neue Aufträge zu kommen, gebe ich lieber nicht zu viel von meinem Wissen weiter, um mir so Folgeaufträge zu sichern.

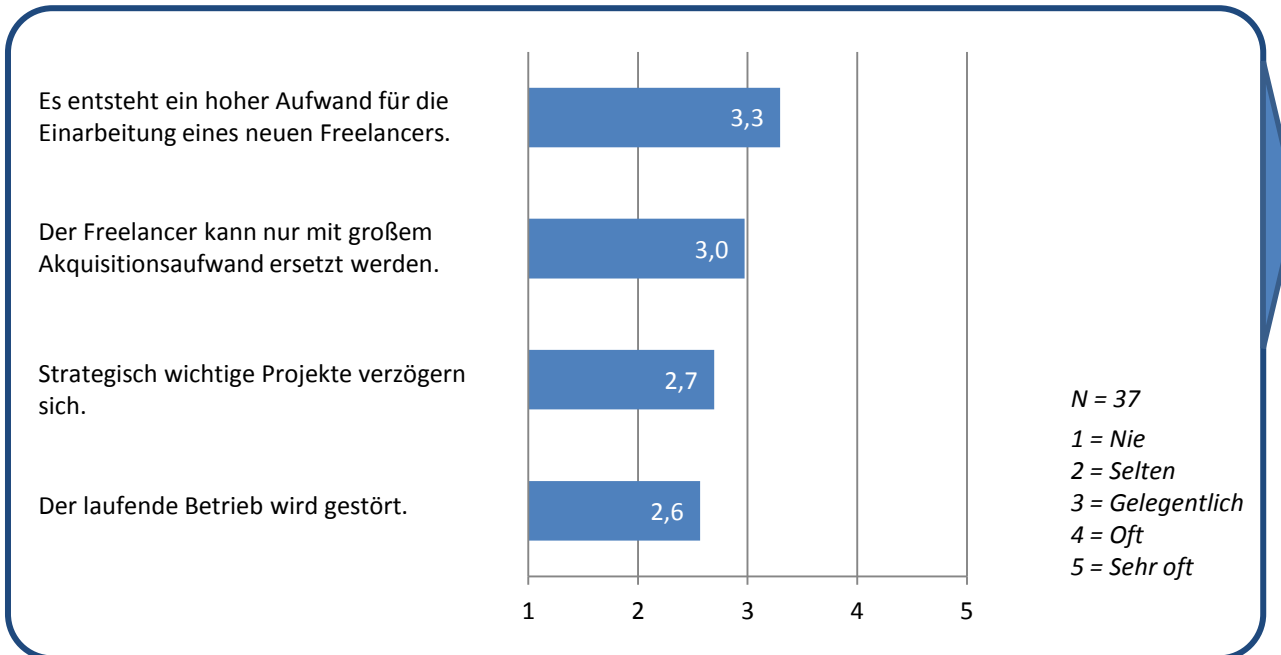


- Bei den Freelancern überwiegt eine positive Einstellung zur Weitergabe ihres Wissens an Interne. Gründe dafür sind z.B. das Profitieren vom Wissensaustausch mit Internen oder die Möglichkeit bei dem Auftraggeber einen guten Eindruck zu hinterlassen.
- Nur in seltenen Fällen wird Wissen bewusst nicht weitergegeben um Abhängigkeit zu erzeugen und Folgeaufträge zu sichern.

# Abhängigkeit von Freelancern

## Verschiedene Ausprägungen der Abhängigkeit von Freelancern

„Bitte geben Sie die Häufigkeit an, mit welcher die u.g. Konsequenzen Ihrer Ansicht nach auftreten.“



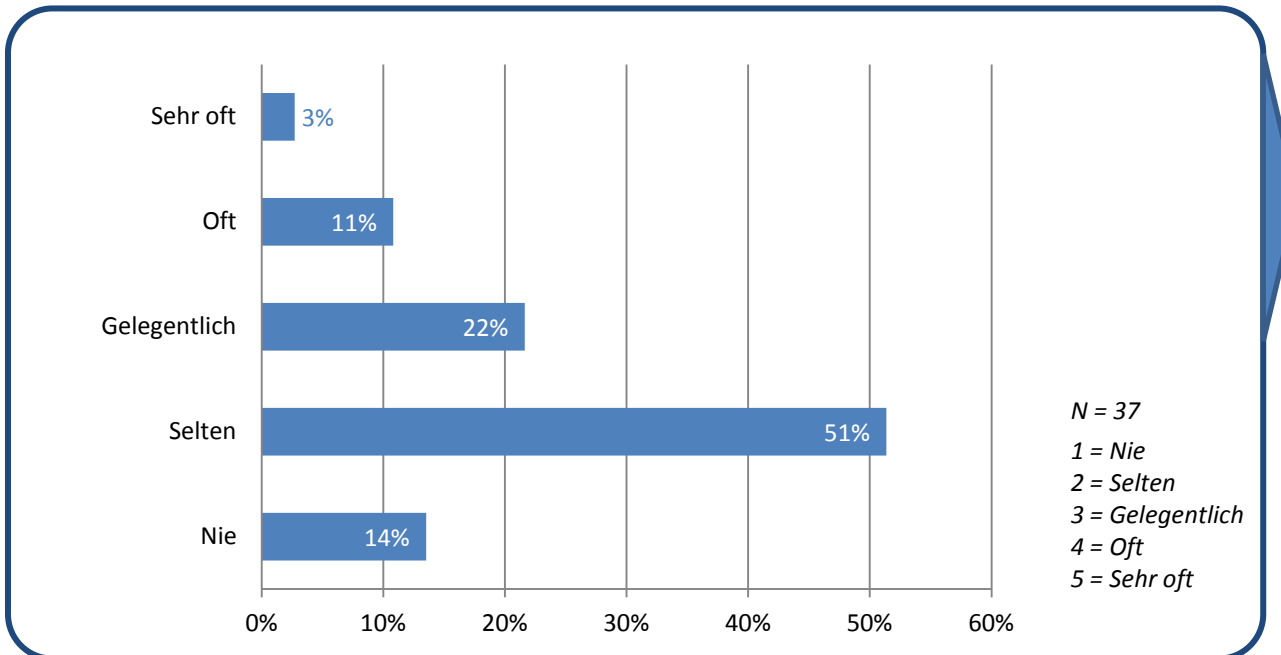
- Die Abhängigkeit von Freelancern wird von Unternehmensvertretern als moderat beschrieben. Es kommt beispielsweise nur „gelegentlich“ vor, dass ein hoher Aufwand für Einarbeitung und Neukquisition entsteht.

- Die moderate Beurteilung der Abhängigkeit kann damit zusammenhängen, dass diese nur bei manchen Freelancern auftritt. In einem offenen Kommentar gab ein Befragter an, dass es von den Fähigkeiten des Freelancers abhängt ob eine Abhängigkeit besteht.

# Wissensabfluss

## Wissensabfluss bei Ausscheiden des Freelancers

„Wenn Freelancer das Unternehmen verlassen, kann dies für das Unternehmen kritisch sein. Wie häufig kommt es in Ihrem Unternehmen zu einem kritischen Wissensabfluss?“



- Die Mehrheit der befragten Unternehmensvertreter (65%) schätzt die Gefahr eines Wissensabflusses als gering ein. Dieser tritt „selten bis nie“ auf.
- Lediglich 14% der Befragten erleben oft bis sehr oft, dass kritisches Wissen abfließt, wenn Freelancer das Unternehmen verlassen.

# Wissensabfluss

## Maßnahmen zur Vermeidung eines Wissensabflusses

„Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um den Wissensabfluss zu reduzieren?“

### - Offene Frage -

- Freelancer werden nicht in Kernbereichen eingesetzt (n=6)
- Know-How-Transfer zu internen Mitarbeitern (n=8)
- Bindung des Freelancers und langfristige Zusammenarbeit (n=4)
- Interner Mitarbeiter erwirbt als „backup“ dasselbe Wissen (n=4)
- Gemischte Teams bzw. Zusammenarbeit mit Internen (n=3)
- Erstellung von Dokumentationen (n=3)
- Juristische Schutzstrategien, z.B. Non-Disclosure-Agreement (n=2)
- Externe bearbeiten Teilleistungen, die intern integriert werden (n=1)
- Verteilung des Wissens auf unterschiedliche Freelancer/Dienstleister (n=1)
- Gezielte Auswahl der Freelancer (Rückgriff auf persönliche Empfehlungen) (n=1)
- Es werden zu wenig Maßnahmen getroffen (n=3)

N = 26

Mehrfach-  
nennungen

- Die Antworten der Unternehmensvertreter zeigen, dass in der Praxis zahlreiche Möglichkeiten angewendet werden, um den Abfluss von Wissen zu vermeiden. Beispielsweise werden Freelancer nicht in Kernbereichen eingesetzt, sie werden in Teams mit internen Mitarbeitern integriert oder langfristig an das Unternehmen gebunden.
- Drei Studienteilnehmer wiesen jedoch auch darauf hin, dass in ihren Unternehmen noch zu wenig Maßnahmen getroffen werden.



# TEIL V

## FAZIT

---

---

# Fazit

*Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass mit dem Einsatz von IT-Freelancern in Unternehmen vielfältige Themen verbunden sind. Eine wichtige Rolle spielen beispielsweise Fragen der Rekrutierung, der Ausgestaltung der Zusammenarbeit, der Führung von Teams sowie Wissensmanagement.*

*Ebenso hat sich gezeigt, dass die Themen von IT-Freelancern und Unternehmensvertretern teilweise unterschiedlich beurteilt werden. Unsere Studie greift beide Perspektiven auf und ermöglicht so ein ganzheitliches Verständnis für den Einsatz von IT-Freelancern. Insofern liefert die Studie einen wertvollen Beitrag für die weitere Erforschung des Einsatzes von IT-Freelancern in Unternehmen und bietet Anhaltspunkte für die konkrete Ausgestaltung des Einsatzes von IT-Freelancern in der Praxis.*

*Wir bedanken uns herzlich bei den Teilnehmern und freuen uns auf weitere interessante Diskussionen und Anregungen.*

***Stephan Kaiser, Ulrike Bonss und Inga Rössing***

---

## Ansprechpartner



**Prof. Dr. Stephan Kaiser**  
Projektleiter  
Universität der Bundeswehr  
München



**Dipl.-Kffr. Inga Rössing**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
Universität der Bundeswehr  
München



**Dipl.-Kffr. Ulrike Bonss**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
Universität der Bundeswehr  
München

## Kontaktdaten

Universität der Bundeswehr München  
Wirtschafts- und Organisationswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für ABWL, insb. Personalmanagement und Organisation

phone: +49-89-6004-4405 oder -4205  
mail: stephan.kaiser@unibw.de; inga.roessing@unibw.de; ulrike.bonss@unibw.de  
web: [www.flink-projekt.de](http://www.flink-projekt.de) oder [www.pers-orga.de](http://www.pers-orga.de)