Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung

Innovative Konzepte für den erfolgreichen Einsatz, die Motivation und Bindung sowie die Stärkung ihrer beruflichen Identität und Employability (FlinK)

Erfolgreiche Zusammenarbeit mit IT-Freelancern

Forschungsergebnisse und Praxisempfehlungen für Unternehmen

Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes „FlinK - Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“ (FKZ: 01FH10001), Teilprojekt München.

www.flink-projekt.de

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. Projektträger im DLR

Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln

Impressum

Verantwortlich: Universität der Bundeswehr München
Prof. Dr. Stephan Kaiser
Projektleiter im BMBF-Forschungsprojekt „FlinK
Förderkennzeichen: 01FH10001

Stand: April 2013

Vorwort

Vor dem Hintergrund eines zunehmend dynamischeren Wettbewerbs kann seit Jahren eine weitreichende organisatorische Flexibilisierung von Unternehmen beobachtet werden. Diese Flexibilisierung führt zu tiefgreifenden Veränderungen in der Personalstruktur vieler Unternehmen. Neben internen Mitarbeitern werden zunehmend auch externe Mitarbeiter eingesetzt. In diesem Kontext werden hochqualifizierte Freelancer in der Praxis als Phänomen immer sichtbarer.

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt „FlinK“ haben sich drei Verbundpartner von der Universität der Bundeswehr München (Prof. Kaiser), der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf (Prof. Süß) und der FernUniversität in Hagen (Prof. Josephs) über knapp vier Jahre lang intensiv aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Phänomen Freelancer in der IT- und in der Medienbranche beschäftigt.

In der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen Konzepte vorstellen, die in dem Teilprojekt an der Universität der Bundeswehr München entwickelt wurden. Das Teilprojekt hat den Einsatz von IT-Freelancern aus der Perspektive der Unternehmensführung betrachtet. Inhaltlich standen vor allem zwei Themen im Vordergrund, die Führung von gemischten Teams aus internen und externen Mitarbeitern sowie die Ausgestaltung eines Wissensmanagements beim Einsatz von Freelancern.

Die Ergebnisse sind in kurzer und prägnanter Form für die Unternehmenspraxis aufgearbeitet. Wir hoffen, dass wir dadurch dazu beitragen, das Management von Freelancern in Unternehmen zu professionalisieren und damit einen Beitrag dazu leisten, die Arbeitswelt der Zukunft mit all Ihren Facetten besser zu verstehen. Hinweise auf weitergehende Informationen finden sich unter der Rubrik Literaturtipps und auf der Projektseite www.flink-projekt.de.

Wir wünschen allen Lesern viel Vergnügen bei der Lektüre und freuen uns jederzeit über Rückmeldungen.

Prof. Dr. Stephan Kaiser

Ulrike Bonss

Gliederung

Impressum ..... S. 2

Vorwort ..... S. 3

Gliederung ..... S. 4

Projektziele und empirische Studien ..... S. 5

Führung von gemischten Teams ..... S. 6-15

Wissensmanagement ..... S. 16-27

Literaturempfehlungen ..... S. 28

Kontaktdaten ..... S. 29

Projektziele und empirische Studien

Ein zentrales Ziel im Münchner Teilprojekt von FlinK bestand darin, auf Basis von wissenschaftlichen Studien Praxisempfehlungen für Unternehmen zu der Führung von gemischten Teams aus externen und internen Mitarbeitern und zu der erfolgreichen Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter zu erarbeiten.

Im Rahmen des Projektes wurden dazu drei qualitative und zwei quantitative wissenschaftliche Studien durchgeführt (Abb.1). Bei den Studien wurden Unternehmensvertreter, IT-Freelancer und interne Mitarbeiter zu dem Management bzw. der Zusammenarbeit in gemischten Teams und der Nutzung des Wissens von Freelancern befragt. Die Ergebnisse der Studien sind unter anderem in Konzepte mit Handlungsempfehlungen für die Praxis eingeflossen, die im Rahmen dieser Broschüre vorgestellt werden.

Übersicht über die empirischen Studien im Teilprojekt München

Nr.	Art der Studie	Befragte	Anzahl Teilnehmer	Zeitraum
1	Interviewstudie	IT-Freelancer	24	Mrz.- Juni 2010
2	Onlinestudie	Externe und interne Mitarbeiter, Projektleiter	131	Mai – Juli 2010
3	Onlinestudie	IT-Freelancer	74	Jan.- April 2011
		Unternehmensvertreter (CIO, Geschäftsführer, IT-Leiter, Projektleiter, interne Projektmitarbeiter, Mitarbeiter Personalabteilung)	37	
4	Interviewstudie	Externe und interne Projektmitarbeiter, Projektleiter	21	März -Okt. 2011
5	Interviewstudie	Projektleiter	9	Juni - Okt. 2012

Abb. 1: Übersicht über die empirischen Studien im Teilprojekt München

Führung von gemischten Teams

Freelancer arbeiten oft eng mit internen Mitarbeitern in sogenannten „gemischten Teams“ zusammen. Die Diversität, die dadurch in den Teams entsteht, kann das Projektergebnis positiv beeinflussen. Beispielsweise kann die Problemlösungskompetenz des Teams zunehmen. Freelancer haben aufgrund ihrer Einsätze für wechselnde Auftraggeber in der Regel einen breiten Erfahrungshintergrund und kennen verschiedene Herangehensweisen und Prozesse. Oft werden externe Spezialisten zudem gezielt so ausgewählt, dass sie die internen Kompetenzen fachlich ergänzen. Dadurch steht im Team insgesamt ein breiteres Wissen zur Verfügung, was dazu führt, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, eine passende Lösung zu finden.

> "Wir versuchen, nicht Lösungsansätze in die Teams zu geben, sondern Probleme, die zu lösen sind, in die Teams zu geben, und dann unterschiedliche Know-how-Level mischen. Das heißt: wenn wir wissen: Bestimmte Leute haben Cloud-Technology-Erfahrung und andere nicht, und wir haben das Thema: Wie können wir denn, also, ein fachliches Problem lösen, und vermuten, dass das ein guter Ansatz wäre, dann impfen wir die Teams.“ (Projektleiter)

Die gezielte Kombination von Mitarbeitern mit unterschiedlichem fachlichen Wissen und unterschiedlichen Erfahrungskontexten kann sich zudem positiv auf die Kreativität der Teams auswirken. Dadurch werden mit höherer Wahrscheinlichkeit innovative Lösungsansätze entwickelt.

Ein weiterer positiver Effekt, der sich aus der Teamdiversität ergeben kann, sind wechselseitige Lernprozesse. Für die internen Mitarbeiter sind Freelancer oft eine Quelle für besonders aktuelles fachliches Know-How. Die Freelancer hingegen profitieren davon, dass sie die internen Prozesse und Strukturen kennenlernen. Dadurch können sie sich neue Herangehensweisen aneignen, die sie bei zukünftigen Einsätzen für andere Auftraggeber anwenden können.

Aus der Bildung von gemischten Teams können sich somit zahlreichen positive Effekte ergeben. Dennoch kann die Diversität, die entsteht, wenn Freelancer in Pro-

jektteams integriert werden, auch die Zusammenarbeit erschweren. Unsere Studien haben gezeigt, dass besonders Neid und Konkurrenzdenken interner Mitarbeiter die Zusammenarbeit behindern können.

Neid kommt häufig dann auf, wenn interne Mitarbeiter feststellen, dass die Stundensätze der Freelancer deutlich über ihrem Gehalt aus der Festanstellung liegen. Konkurrenzdenken bezieht sich darauf, dass interne Mitarbeiter Freelancer als Konkurrenten um den eigenen Arbeitsplatz wahrnehmen können. Eine Folge von Neid und Konkurrenzdenken kann mikropolitisches Verhalten sein. Beispielsweise kann es vorkommen, dass Freelancern bewusst Informationen vorenthalten oder Probleme in den Weg gelegt werden. Dies hat zur Folge, dass die möglichen positiven Effekten gemischter Teams, wie etwa eine höhere Kreativität und Innovativität, konterkariert werden.

Im Folgenden wird deshalb ein Konzept vorgestellt, das Projektleitern dabei unterstützen soll, gemischte Teams zu führen und negative Effekte der Teamdiversität zu vermeiden (Abb. 2). Dabei werden verschiedene Maßnahmen beschrieben: vorbereitende Maßnahmen, die vor oder zu Beginn

> "Es kann zu Problemen kommen, wenn der interne Mitarbeiter meint, er wird von seinem Job bzw. seiner Stelle verdrängt. Also dass man versucht ihn aufs Abseits zu schieben, weil er weniger motiviert ist, sich nicht oder zu wenig engagiert in den Augen seines Managers, so dass er Angst um seinen Job hat und dann gibt es manchmal Intrigen oder Probleme werden einem in den Weg gelegt und das ist dann nicht so schön." (IT-Freelancer)

des Projektes getroffen werden sollten, unterstützende Maßnahmen, die während der Durchführung des Projektes angewendet werden sollten, um negative Diversitätseffekte zu vermeiden sowie abschließende Maßnahmen zu Projektende.

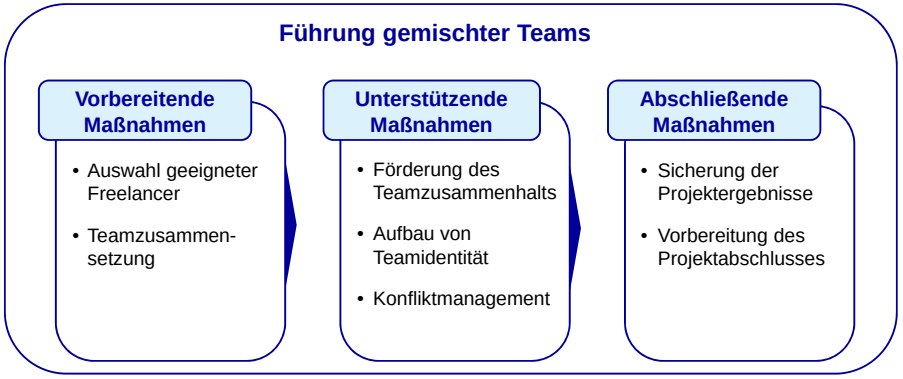


Abb. 2: Konzept zur Führung gemischter Teams

Vorbereitende Maßnahmen

Auswahl geeigneter Freelancer. Das Klima der Zusammenarbeit von internen und externen Mitarbeitern wird, ähnlich wie bei rein intern besetzten Teams, zu einem großen Teil durch Persönlichkeitsfaktoren und „Soft Skills" der Teammitglieder bestimmt. Persönliche Konflikte zwischen internen und externen Mitarbeitern können die Zusammenarbeit stark beeinträchtigen. Um derartige Konflikte vorzubeugen sollte bei der Auswahl von Freelancern nicht nur auf deren fachliche Qualifikation geachtet werden, sondern auch darauf, ob sie über Soft Skills, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit verfügen, und ob sie in das Team passen. Hieraus ergeben sich spezifische Anforderungen für die Rekrutierung von Freelancern. Gerade in größeren Unternehmen erfolgt die Auswahl der Freelancer oft zentralisiert in der Einkaufs- oder in der Controlling-Abteilung. Diese Abteilungen beschränken sich bei der Auswahl der Freelancer jedoch meist auf Kosten-Nutzen-Vergleiche. Soft Skills werden hingegen oft vernachlässigt.

Ein Ansatzpunkt zur besseren Berücksichtigung „weicher" Fakto-

ren bei der Auswahl der Freelancer kann darin bestehen, die Personalabteilung in den Auswahlprozess einzubeziehen. Dort sind meist Kompetenzen zur Personalauswahl, besonders mit Hinblick auf Soft Skills vorhanden. Unsere Studien haben jedoch gezeigt, dass Personalabteilungen bislang oft nicht in den Auswahlprozess involviert sind.

Indem Persönlichkeitsfaktoren und Soft Skills bei der Auswahl der Freelancer berücksichtigt werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass später im Team Konflikte entstehen. Stellt es sich dennoch in der Anfangsphase des Projektes heraus, dass es aufgrund persönlicher Befindlichkeiten zwischen den Teammitgliedern zu Konflikten kommt, kann es sinnvoll sein den Freelancer frühzeitig auszutauschen, bevor Konflikte eskalieren und das Teamklima nachhaltig belasten.

Teamzusammensetzung. Ein ungleiches zahlenmäßiges Verhältnis zwischen externen und internen Mitarbeitern kann in den Teams

Folgende Fragen können Führungskräften bei den **vorbereitenden Maßnahmen** Orientierung bieten:

Auswahl geeigneter Freelancer

- Passt der Freelancer von seiner Persönlichkeit her in das bestehende Team?
- Verfügt der Freelancer über Soft Skills, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team notwendig sind, beispielsweise Kommunikationsfähigkeit?
- Sind Persönlichkeitsfaktoren und Soft Skills als Selektionskriterien im Auswahlprozess definiert?
- Verfügen die Personen, die in die Auswahlentscheidung involviert sind über die notwendigen Kompetenzen, um Persönlichkeitsfaktoren und Soft Skills beurteilen zu können?

Teamzusammensetzung

- Ist das zahlenmäßige Verhältnis interner und externer Mitarbeiter im Team ausgewogen, oder sind mehr externe als interne Mitarbeiter im Team, bzw. umgekehrt mehr interne als externe Mitarbeiter?

Konflikte hervorrufen. Wenn beispielsweise mehr externe als interne Mitarbeiter in den Teams sind, besteht die Gefahr, dass die internen Mitarbeiter die Externen als „Bedrohung“ wahrnehmen. Dies kann sich in mikropolitischem Verhalten äußern, wie beispielsweise einer bewussten Vorenthaltung von Informationen. Außerdem besteht bei einem zahlenmäßigen Ungleichgewicht grundsätzlich die Gefahr, dass die jeweilige „Minderheit“ im Team, egal ob es sich dabei um externe oder interne Mitarbeiter handelt, bei der Entscheidungsfindung ausgeschlossen wird.

Das Bedrohungspotential kann dadurch verringert werden, dass auf ein ausgewogenes Verhältnis externer und interner Mitarbeiter im Team geachtet wird. Mit Bezug auf die Externalität ist zu beachten, dass oft nicht nur Freelancer in gemischten Teams eingesetzt werden, sondern auch Mitarbeiter von Dienstleistern, die ebenfalls zu den „externen Mitarbeitern“ gehören.

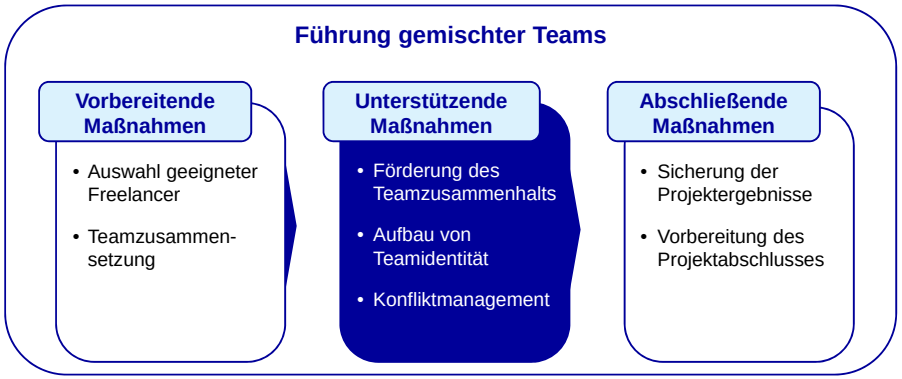
„Die Internen haben natürlich auch immer die Verunsicherung, ob ihr Job noch sicher ist, wenn da so viele Externe rumrennen.“(IT-Freelancer)

Ist es aus fachlichen Gründen erforderlich, mehr externe als interne Mitarbeiter im Team zu haben, sollte während der Projektdurchführung besonders auf ein präventives Konfliktmanagement geachtet werden. Wie dieses ausgestaltet sein kann, wird im nächsten Kapitel erläutert.

Unterstützende Maßnahmen

Förderung des gegenseitigen Kennenlernens. Zu Beginn des Projektes ist es wichtig, das gegenseitige Kennenlernen der Teammitglieder zu fördern. Dies gilt besonders dann, wenn die Teammitglieder zum ersten Mal zusammenarbeiten. Dadurch wird zweierlei erreicht. Einerseits wirkt sich interpersonelle Vertrautheit positiv auf das zwischenmenschliche Klima aus, was wiederum die Zusammenarbeit im Team erleichtert. Andererseits werden dadurch Informationen über fachliche Schwerpunkte, Vorerfahrungen und besondere Kompeten-

zen der Freelancer und der internen Mitarbeiter offengelegt. Diese Informationen sind für eine effektive Zusammenarbeit unabdingbar, da für die Teammitarbeiter klar sein muss, wen sie für welche fachlichen Themen ansprechen können.



Das gegenseitige Kennenlernen kann beispielsweise durch einen gemeinsamen Kick-Off oder soziale Aktivitäten, wie z.B. gemeinsames Mittagessen gefördert werden. In größeren Projekten können Informationen über fachliche Kompetenzen der Projektmitglieder zudem über „Expertenverzeichnisse", wie beispielsweise „Gelbe Seiten" zur Verfügung gestellt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist räumliche Nähe, beispielsweise die Unterbringung in einem gemeinsamen Büro. Räumliche Nähe wirkt sich positiv auf die Kommunikationshäufigkeit zwischen internen Mitarbeitern und Freelancern aus.

Aufbau von Teamidentität. Der Aufbau einer übergeordneten Teamidentität („Wir-Gefühl") kann verhindern, dass sich Subgruppen bilden, z.B. „wir Internen" oder „wir externen Experten". Dadurch wird ein wichtiger Beitrag für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geleistet, da Konflikte zwischen Subgruppen viel Energie in Anspruch nehmen können. Eine übergeordnete Teamidentität kann beispielsweise durch die Entwicklung gemeinsamer Ziele aufgebaut werden. Im Idealfall stellen die Teammitglieder die gemeinsamen Ziele dann in den Vordergrund und behandeln persönliche Konflikte als „zweitrangig".

[1] Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Unterbringung von Freelancern und internen Mitarbeitern im gleichen Büro grundsätzlich als Indiz für Scheinselbstständigkeit gewertet werden kann. Da Scheinselbstständigkeit immer in einer Gesamtschau, unter Berücksichtigung mehrerer Indizien ermittelt wird, sollte darauf geachtet werden, dass keine zusätzlichen Anhaltspunkte für eine Scheinselbstständigkeit vorliegen.

Die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen kann zusätzlich verstärkt werden indem die Zielerreichung mit Anreizen verknüpft wird, beispielsweise mit einer Prämie für alle Teammitglieder.

Konfliktmanagement. Konflikte haben in gemischten Teams eine unterschiedliche Wirkung. Während fachliche Konflikte durchaus produktiv wirken können, wirken sich Konflikte, die auf einer persönlichen Ebene geführt werden, in der Regel negativ auf die Zusammenarbeit im Team aus. Projektleiter sollten sich daher mit einem gezielten Konfliktmanagement darauf konzentrieren, persönliche Konflikte zu vermeiden. Dabei gibt es zwei zentrale Stellhebel: die Prävention von Konflikten und die frühzeitige Erkennung und Handhabung bereits entstandener Konflikte.

Zur Prävention von Konflikten trägt eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten bei. Dadurch kann „Machtgerangel" verhindert werden. Unsere Studien haben zudem gezeigt, dass insbesondere zwei Faktoren die Zusammenarbeit zwischen Freelancern und internen Mitarbeitern belasten können: der Neid auf hohe Stundensätze der Freelancer sowie Konkurrenzdenken aufgrund der Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren. Projektleiter können diesen Faktoren durch eine gezielte Kommunikation vorbeugen bzw. ihnen entgegenwirken. Die höheren Stundensätze können dadurch gerechtfertigt sein, dass Freelancer über Spezialqualifikationen verfügen oder zusätzliche Ausgaben haben, die Festangestellte nicht oder in geringerem Umfang tragen müssen, beispielsweise entgangenes Einkommen bei Urlaub, Fortbildungskosten, Beiträge für Kranken – und Rentenversicherung, etc. Ängste bezüglich des Verlustes interner Arbeitsplätze können ebenfalls durch eine gezielte Kommunikation abgebaut werden. Hier hilft es beispielsweise, wenn Projektleiter im Vorfeld die

> „Die Auftraggeber versuchen natürlich ähnliche Steuerungsinstrumente zu verwenden, wie bei internen Kollegen (…) Man wird häufig ähnlich behandelt, wie die Angestellten, nur das passt nicht mit der Rolle zusammen." (IT-Freelancer)

Ziele des Einsatzes der Freelancer klar kommunizieren.

Eine weitere potentielle Quelle für Konflikte können „Steuerungsversuche“ durch den Projektleiter sein. Freelancer haben oft ein hohes Autonomiebedürfnis und möchten ihre Arbeit eigenständig organisieren. Detaillierte Anweisungen können daher schnell zu einem Rollenkonflikt führen.

Folgende Fragen können Führungskräften bei den **unterstützenden Maßnahmen** Orientierung bieten:

Förderung des gegenseitigen Kennenlernens

- Sind im Projekt Aktivitäten eingeplant, die das Kennenlernen der Teammitglieder auf persönlicher Ebene fördern, z.B. soziale Aktivitäten?
- Ist sichergestellt, dass die Teammitglieder die fachlichen Kompetenzen der anderen Teammitglieder kennen, z.B. bei größeren Projekten über Expertenverzeichnisse?

Aufbau einer Teamidentität

- Sind im Projektteam gemeinsame Ziele vorhanden, die von allen Teammitgliedern akzeptiert werden?
- Identifizieren sich die Projektmitarbeiter stark genug mit den Zielen, oder muss noch nachgebessert werden, beispielsweise indem die Zielerreichung mit einem Anreiz verknüpft wird?

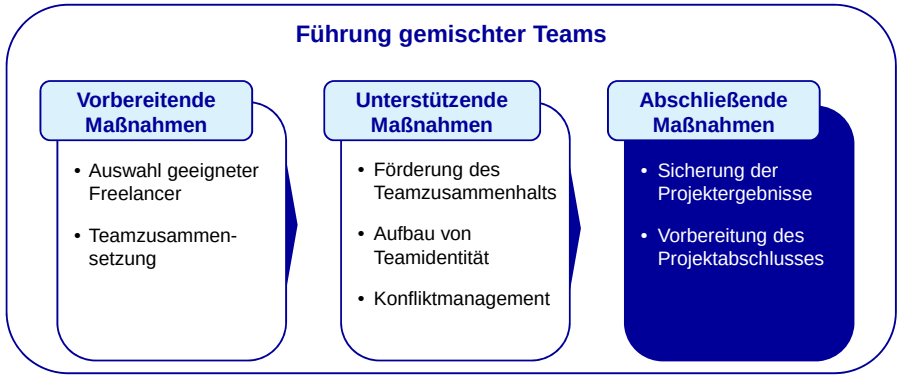
Konfliktmanagement

- Sind die Rollen und Verantwortungsbereiche der Teammitglieder klar definiert?
- Wurde das Ziel des Einsatzes der Freelancer klar kommuniziert, um Konkurrenzdenken interner Mitarbeiter vorzubeugen?
- Gibt es Anzeichen für Neid interner Mitarbeiter auf Freelancer, z.B. wegen höherer Stundensätze?
- Haben Freelancer genügend Freiheiten, um ihre Arbeit eigenständig gestalten zu können?

Abschließende Maßnahmen

Sicherung der Projektergebnisse. Zum Ende des Projektes sollte sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Ergebnisse auch nach Ausscheiden der externen Spezialisten weiterhin im Unternehmen genutzt werden können. Dazu ist es wichtig, dass die internen Mitarbeiter die Ergebnisse verstehen und mit den erstellten Leistungen weiterarbeiten können. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Unternehmen die Projektergebnisse sichern können, beispielsweise durch Dokumentationen oder durch eine persönliche Übergabe an interne Mitarbeiter. In manchen Fällen erstellen Freelancer auch Schulungsunterlagen und schulen interne Mitarbeiter.

Welche Option zur Sicherung der Projektergebnisse am geeignetsten ist hängt davon ab, wie schwer bzw. leicht es für die internen Mitarbeiter ist, die von dem Freelancer erstellten Teilleistungen zu verstehen. In Bereichen wie der Softwareentwicklung, kann eine Dokumentation ausreichend sein, wenn mit standardisierten Programmiersprachen gearbeitet wurde, die von ähnlich qualifizierten internen Mitarbeitern nachvollzogen werden kön-



„Wenn es um Dinge geht, die man selber entwickelt hat, sozusagen von der Basis auf, dann werden die (Anmerkung: gemeint sind die internen Mitarbeiter) natürlich auch geschult, dann sind natürlich auch Schulungsunterlagen zu erstellen."
(IT-Freelancer)

nen. Bei komplexeren, eigens entwickelten Leistungen sind hingegen gegebenenfalls intensivere Übergabeformen, wie beispielsweise Schulungen erforderlich.

Vorbereitung des Projektabschlusses. Eine weitere wichtige Führungsaufgabe besteht darin, den Projektabschluss vorzubereiten. Freelancer werden in der Regel über befristete Verträge angestellt und müssen sich daher frühzeitig um eine Anschlussbeschäftigung kümmern. Dadurch kann es zu Projektende zu Engpässen kommen. Wenn sich der Projektabschluss zeitlich verzögert, die Freelancer jedoch bereits einen Anschlussvertrag bei einem anderen Unternehmen haben, kann es vorkommen, dass sie nicht mehr bis zum Projektende zur Verfügung stehen. Daher ist es wichtig, das Projektende frühzeitig zu planen.

Außerdem empfiehlt es sich gegen Ende des Projektes zu prüfen, ob die Qualifikationen der eingesetzten Freelancer gegebenenfalls weiterhin für Folgeprojekte benötigt werden. Dadurch kann den Freelancern rechtzeitig eine Vertragsverlängerung angeboten werden, bevor sie sich für andere Projekte verpflichten.

Folgende Fragen können Führungskräften bei den **abschließenden Maßnahmen** Orientierung bieten:

Sicherung der Projektergebnisse

- Wurden die Projektergebnisse dokumentiert?
- Verstehen die internen Mitarbeiter die Dokumentation?
- Wurde die Dokumentation, falls nötig, durch persönliche Übergabe, Schulungen etc. ergänzt?

Vorbereitung des Projektabschlusses

- Laufen die Verträge der Freelancer noch bis zum voraussichtlichen Projektende, oder enden sie bereits vorher, beispielsweise weil während der Projektdurchführung Verzögerungen aufgetreten sind?
- Werden die Kompetenzen der Freelancer über das Projekt hinaus noch benötigt, z.B. für Folgeprojekte?

Wissensmanagement

Einer der wichtigsten Gründe, weshalb Unternehmen Freelancer einsetzen ist der flexible Zugang zu Wissen. Durch die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten können neu anstehende Aufgaben schnell erledigt werden. Dies ist insbesondere in stark dynamischen Umfeldern, wie in der IT-Branche, wichtig. Hier treten technologische Veränderungen mit einer besonders hohen Frequenz auf. Die Zusammenarbeit mit Freelancern gewinnt hier aufgrund begrenzter interner Ressourcen zunehmend an Bedeutung.

Freelancer sind oft eine besonders hochwertige Wissensquelle für Unternehmen. Sie verfügen in der Regel über besonders aktuelles Wissen. Da ihre Profile kontinuierlich vom Markt bewertet werden, ist für sie der Anreiz hoch, sich gezielt weiterzubilden. Außerdem kennen Freelancer, aufgrund ihrer Einsätze für wechselnde Auftraggeber, oft die Best Practices der Branche. Damit sind sie für Unternehmen eine wichtige Quelle für Informationen über aktuelle Entwicklungen und Trends.

Der Einsatz von Freelancern kann jedoch auch mit Risiken verbunden sein. Werden Wissensbereiche über externe Spezialisten abgedeckt, können langfristig interne Kompetenzen verloren gehen oder werden gar nicht erst aufgebaut. Dadurch besteht die Gefahr von einzelnen Freelancern abhängig zu werden. Im Extremfall können anstehende Aufgaben nicht ohne den Freelancer erledigt werden. Ein weiteres Risiko ist ein möglicher Abfluss von sensiblem, internem Wissen. Freelancer arbeiten häufig auf Projektbasis für wechselnde Auftraggeber, so dass grundsätzlich die Gefahr besteht, dass Wissen zu Konkurrenten gelangt.

Unsere empirischen Studien haben gezeigt, dass in der Praxis noch ein deutlicher Bedarf an Konzepten für den professionellen Umgang mit dem Wissen von Freelancern besteht. Im Folgenden wird deshalb ein Konzept vorgestellt, das Empfehlungen für ein gezieltes Ma-

„Das Thema Wissensmanagement selbst wird sowieso immer noch, auch in großen und Top-IT-Unternehmen, wenig und semiprofessionell gehandhabt.“ (Projektleiter)

nagement des Wissens von Freelancern gibt (Abb. 3). Das Konzept orientiert sich an den Einsatzphasen von Freelancern in Unternehmen und berücksichtigt sowohl Erfolgsfaktoren für die Nutzung des externen Wissens als auch Möglichkeiten zum Umgang mit potentiellen Risiken des Freelancereinsatzes.

Abb. 3: Konzept für ein professionelles Management des Wissens von Freelancern

Erfolgsfaktoren zu Projektbeginn

Integration. Zu Beginn des Projektes ist es in der Regel wichtig, Freelancer, die neu in das Unternehmen kommen, zu integrieren. Dadurch entstehen persönliche Kontakte zu internen Mitarbeitern, die den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit erleichtern. Außerdem verstehen Freelancer interne Strukturen schneller und können sich Informationen, die sie für ihre Arbeit benötigen einfacher besorgen. Zeitverzögerungen, beispielsweise durch aufwändige Recherchen in internen Datenbanken, können so vermieden werden.

In der Praxis stehen verschiedene Integrationsmaßnahmen zur Verfügung, die sich in ihrer Intensität unterscheiden. Intensive Integrationsmaßnahmen sind beispielsweise ein Coaching des Freelancers zu Beginn seines Einsatzes oder die Zuordnung eines internen Ansprechpartners. Sie zielen darauf ab, einen engen persönlichen Kontakt zwischen Freelancern und internen Mitarbeitern aufzubauen. Weniger intensive Integrationsmaßnahmen sind hingegen beispielsweise eine Vorstellungsrunde bei internen Mitarbeitern, zu deren Arbeit Anknüpfungspunkte bestehen oder eine kurze Erläuterung der Aufgabenstellung sowie der internen Strukturen des Unternehmens. Hier steht weniger eine persönliche Beziehung zu internen Mitarbeitern im Vordergrund, sondern vielmehr ein Verständnis der Aufgabenstellung sowie der internen Strukturen.

Bei der Wahl der Integrationsmaßnahmen sollte berücksichtigt werden, wie unternehmensspezifisch die Technologien sind, mit denen der Freelancer arbeiten wird, und ob während des Einsatzes ein Wissenstransfer stattfinden soll. Sind die internen Technologien sehr spezifisch, kann eine intensive Integration sinnvoll sein, da der Freelancer dadurch die internen Systeme schneller versteht und die Einarbeitungszeit sinkt.

Folgende Fragen können Unternehmen bei der **Ausgestaltung der Integration** Orientierung bieten:

Beurteilung der Spezifität interner Technologien:

- Sind die internen Technologien, mit denen der Freelancer arbeiten wird, stark unternehmensspezifisch, d.h. nicht standardisiert?
- Ist der interne Sprachgebrauch im Unternehmen für Außenstehende nur schwer zu verstehen?
- Haben die internen Mitarbeiter wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit mit externen Experten?

Beurteilung der Komplexität des Wissenstransfers:

- Hat der Freelancer Erfahrung in dem jeweiligen fachlichen Bereich, in der Branche etc. ?
- Verfügen der Freelancer und der interne Mitarbeiter über eine ähnliche Berufserfahrung und/oder eine ähnliche formale Ausbildung, z.B. ein vergleichbares Studium?

Eine enge Integration des Freelancers kann zudem dann sinnvoll sein, wenn ein Wissenstransfer zu den internen Mitarbeitern stattfinden soll. Besonders wenn das Wissen im Zuge der Zusammenarbeit übergeben werden soll, erleichtert der persönliche Kontakt, der durch eine enge Integration entsteht, den Lernprozess.

Bei Integrationsmaßnahmen, die darauf abzielen, einen persönlichen Kontakt zwischen Freelancern und internen Mitarbeiter herzustellen, ist zu beachten, dass sichergestellt sein muss, dass interne Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, um sich um die Freelancer zu kümmern. Beispielsweise sollte überprüft werden, ob eine Doppelbelastung zwischen Projekt- und Linientätigkeit den Internen genügend Freiräume für den Austausch mit den Freelancern lässt.

"Also wir machen es eigentlich so mit einer Art - ja, Patenkonzept, dass man sagt, der interne Mitarbeiter kriegt halt eine neue Aufgabe und kann sich den Externen da als Tutor sozusagen mit rannehmen, und wenn nötig, da auch an die Hand sozusagen bei den Themen - oder - ja, gibt dem wirklich eine Einführung an der Stelle." (Projektleiter)

Unter bestimmten Umständen kann auf eine Integration verzichtet werden. Wenn Freelancer eigenständig modularisierte Teilleistungen erstellen, die nur minimal über Schnittstellen an interne Systeme angepasst werden, ist eine Integration nicht erforderlich.

Vermeidung von Wissensabfluss. Spätestens zu Beginn des Einsatzes von Freelancern ist es wichtig, das Risiko eines Wissensabflusses zu beurteilen und gegebenenfalls entsprechende Vorkehrungen zur Vermeidung eines Wissensabflusses zu treffen.

Die Beurteilung des Risikos eines Wissensabflusses kann auf zwei Ebenen erfolgen. Ein erster Ansatzpunkt besteht darin, die konkrete Einsatzsituation des Freelancers zu analysieren. Dadurch kann abgeschätzt werden, wie hoch das Risiko eines Wissensabflusses im Einzelfall ist. Hier ist beispielsweise relevant, zu welchen internen Bereichen der Freelancer Zugang hat oder wie lange der Einsatz dauert. Ein zweiter Ansatzpunkt besteht in strategischen Überlegungen. In stark dynamischen Umfeldern, in denen es wichtig ist neue Trends schnell aufzugreifen, um nicht von Wettbewerbern „überholt“ zu

werden, können die Vorteiles der flexiblen Nutzung des Wissens von Freelancern die Nachteile eines möglichen Wissensabflusses überwiegen.

Zur Vermeidung eines Wissensabflusses können verschiedene Vorkehrungen getroffen werden. Oft kommen juristische Schutzmaßnahmen zur Anwendung, wie beispielsweise die Unterzeichnung eines Non-Disclosure-Agreements. Mit dieser Vereinbarung verpflichten sich Freelancer unter anderem dazu, keine Geschäftsgeheimnisse weiterzugeben. Eine weitere Möglichkeit zur Vermeidung von Wissensabfluss besteht darin, eine längerfristige Beziehung zu dem Freelancer aufzubauen und ihn an das Unternehmen zu binden. Daneben kann die Einsatzsituation gezielt so ausgestaltet werden, dass Freelancer keinen Zugang zu sensiblem Wissen haben. Dies ist beispielsweise möglich, indem Teilleistungen definiert werden, die Freelancer weitgehend eigenständig bearbeiten.

Bei den eben beschriebenen Möglichkeiten zur Vermeidung von Wissensabfluss handelt es sich jedoch nicht um Optimallösungen. Es ist beispielsweise nicht immer möglich Teilleistungen zu definieren, die von den Freelancern eigenständig bearbeitet werden können, da manche Aufgaben eine intensive Abstimmung erfordern. Der Aufbau einer längerfristigen Bindung ist ebenfalls nur eine suboptimale Lösung, da eine solche Bindung erstens nicht von allen Freelancern akzeptiert wird und zweitens im Widerspruch zu der flexiblen Nutzung von Wissen steht. Auch vertragliche Vereinbarungen können Wissensabfluss nicht vollständig vermeiden. Die Weitergabe von Wissen über Prozesse oder Methoden, die nicht im engen Sinn zu den Geschäftsgeheimnissen gehören, kann ebenso kritisch sein. Ein völliger Schutz vor Wissensabfluss ist somit in manchen Fällen nur durch einen Verzicht auf den Einsatz von Freelancern möglich.

„Das ist der Preis, den wir dafür bezahlen.“ (Projektleiter)

Folgende Fragen können Unternehmen bei der **Beurteilung des Risikos eines Wissensabflusses** Orientierung bieten:

Analyse der konkreten Einsatzsituation:

- Hat der Freelancer während seines Einsatzes Zugang zu sensiblem Wissen?
- Ist es möglich, den Einsatz des Freelancers so auszugestalten, dass er nur Zugang zu eng begrenzten Wissensbereichen hat, die nicht ausreichen um interne Technologien imitieren zu können?
- Wie komplex und unternehmensspezifisch ist das interne Wissen und wie leicht kann es von dem Freelancer nachvollzogen werden?
- Wie lange dauert der Einsatz des Freelancers? Könnte er in dieser Zeit das Wissen überhaupt übernehmen?
- Ist es möglich, interne Mitarbeiter so zu sensibilisieren, dass sie während der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern sensibles Wissen nicht herausgeben?

Strategische Überlegungen zum Wissensabfluss:

- Wie lange ist das interne Wissen, zu dem der Freelancer Zugang hat, noch aktuell?
- Kann neues Wissen in dem jeweiligen Wettbewerbsumfeld, eventuell aufgrund der hohen Dynamik, grundsätzlich nicht lange vor Imitation geschützt werden?
- Überwiegt der Vorteil, durch das externe Wissen Innovationen schneller realisieren zu können, das Risiko eines Wissensabflusses?

Erfolgsfaktoren bei der Projektdurchführung

Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer. Wenn Freelancer ihr Wissen an interne Mitarbeiter weitergeben sollen, ist es wichtig, während des Projektes geeignete Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch zu schaffen. Außerdem sollten Barrieren, die einen Wissenstransfer behindern können, abgebaut werden.

Ein wichtiger Faktor zur Förderung des Wissensaustausches ist der persönliche Kontakt zu internen Mitarbeitern. Dieser kann beispielsweise durch räumliche Nähe gefördert werden, z.B. durch die Unterbringung in einem Büro.[1] Daneben spielt die zeitliche Verfügbarkeit interner Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Eine Doppelbelastung interner Mitarbeiter mit Linien und Projekttätigkeit kann dazu führen, dass wenig Zeit für den Austausch mit den externen Kollegen bleibt.

Neben der Umsetzung von Maßnahmen, die den Wissenstransfer fördern sollen, ist es wichtig, aktiv gegen typische Barrieren anzugehen, die den Wissensaustausch zwischen Freelancern und internen Mitarbeitern behindern können. Eine Barriere kann eine generell ablehnende Haltung gegenüber externem Wissen sein, das sogenannte „Not-invented-here“-Syn-

[1] Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Unterbringung von Freelancern und internen Mitarbeitern im gleichen Büro grundsätzlich als Indiz für Scheinselbstständigkeit gewertet werden kann. Da Scheinselbstständigkeit immer in einer Gesamtschau, unter Berücksichtigung mehrerer Indizien ermittelt wird, sollte darauf geachtet werden, dass keine zusätzlichen Anhaltspunkte für eine Scheinselbstständigkeit vorliegen.

drom. Eine weitere Barriere ergibt sich aus dem Klima der Zusammenarbeit zwischen externen und internen Mitarbeitern. Gibt es viele Konflikte, kann dies den Wissensaustausch behindern. In den empirischen Studien wurde deutlich, dass insbesondere zwei Faktoren das Klima der Zusammenarbeit belasten können: Der Neid interner Mitarbeiter auf die vermeintlich oder tatsächlich höheren Stundensätze der Freelancer sowie die Angst interner Mitarbeiter davor, den eigenen Arbeitsplatz an den Freelancer zu verlieren.

> "Ein generelles Problem ist auch immer, dass die Angestellten denken, die Freiberufler würden ein Schweinegeld kriegen, was auch daran liegt, dass Angestellte nicht richtig kalkulieren können. Die vergleichen das Gehalt sozusagen mit dem Umsatz, den der Selbstständige hat." (IT-Freelancer)

Ein Schlüssel zum Umgang mit den Barrieren besteht in einer gezielten Kommunikation durch den Projektleiter. Beispielsweise kann dieser die Bedeutung der Nutzung des externen Wissens für die Innovationsleistung des Unternehmens betonen und damit dem Not-invented-here Syndrom vorbeugen. Außerdem kann er die höheren Stundensätze der Freelancer sachlich rechtfertigen und damit dem Neid interner Mitarbeiter vorbeugen. Freelancer tragen ein höheres unternehmerisches Risiko und verfügen teilweise über Spezialqualifikationen, die intern nicht vorhanden sind. Dies kann eine höhere Vergütung rechtfertigen. Mögliches Konkurrenzdenken kann dadurch vorgebeugt werden, indem die Ziele des Einsatzes von Freelancern klar kommuniziert werden, beispielsweise die Deckung eines temporär bestehenden Bedarfs an Spezialqualifikation.

Professionelle Koordination der Leistungserstellung. Während der Projektdurchführung kommt der professionellen Koordination der Projekte eine wichtige Bedeutung zu. Dabei können unterschiedliche Akzente gesetzt werden, je nachdem, ob Freelancer weitgehend eigenständig Teilleistungen erstellen, oder ob die Zusammenarbeit tendenziell stärker interaktiv ist.

Werden eigenständige Teilleistungen erstellt, ist es besonders wichtig darauf zu achten, dass die separat erstellten Teilleistungen die Anforderungen des Gesamtsystems erfüllen und später miteinander integriert werden können. Die Koordination ist dabei idealerweise stärker artefaktbasiert. Dies bedeutet, dass über materielle Artefakte, wie beispielsweise Diagramme oder Pläne, Informationen über die Funktionalitäten der einzelnen Module sowie Anforderungen an die Schnittstellen vorgegeben werden. Indem Artefakte zur Verfügung gestellt werden, wird dafür gesorgt, dass die Anforderungen an die Teilleistungen klar dokumentiert sind. Missverständnisse bezüglich der Anforderungen, die bei eigenständiger Bearbeitung in der Regel erst spät deutlich werden, können so vorgebeugt werden.

Wenn die Teilleistungen in enger

> „Das funktioniert durch entsprechende Absprachen, Telefonate, Meetings. Größtenteils aber auch dadurch, dass ich entsprechend für mich und für das Projekt mit dokumentiert habe, entsprechend das ganze modelliert habe, kann man graphisch entsprechende Diagramme zeichnet und die dann den Anderen mit zur Verfügung gestellt habe.“ (Projektleiter)

Folgende Fragen können Unternehmen für die **Koordination der Leistungserstellung** Orientierung bieten:

Ansatzpunkte für eine tendenziell stärker artefaktbasierte Koordination:

- Ist es möglich, Arbeitspakete mit Teilleistungen zu „schnüren“, die eigenständig bearbeitet werden können?
- Ist es möglich, die Anforderungen an die einzelnen Teilleistungen genau zu definieren und über Artefakte, z.B. Entwicklungsvorgaben, den Freelancern zur Verfügung zu stellen?
- Können die zu Beginn des Projektes geplanten Projektschritte ohne größere Abweichungen laut Plan „abgearbeitet“ werden?

Ansatzpunkte für eine tendenziell stärker personenorientierte Koordination:

- Ist damit zu rechnen, dass sich während des Projektverlaufs immer wieder Änderungen in den Projektzielen, Anforderungen etc. ergeben?
- Ist eine enge, interaktive Zusammenarbeit für die Leistungserstellung erforderlich?

Abstimmung erstellt werden, erfolgt die Koordination hingegen idealerweise stärker durch die Person des Projektleiters als über Artefakte. Dies betrifft typischerweise Projekte, bei denen eine intensive Interaktion erforderlich ist. Ein Beispiel sind Innovationsprojekte, bei denen zu Beginn weder das Endergebnis noch der Lösungsweg klar sind und sich während des Projektes häufig Änderungen ergeben. Ein weiteres Beispiel sind Projekte, die an unternehmensspezifische Technologien anknüpfen, da hier oft intensive Anpassungsprozesse stattfinden müssen. Diese erfordern häufig eine enge, interaktive Zusammenarbeit zwischen Freelancern und internen Mitarbeitern. Eine kontinuierliche Kommunikation sowie ein Monitoren des Projektfortschritts durch den Projektleiter sind hier entscheidend, um notwendige Änderungen frühzeitig vornehmen zu können.

In der Praxis werden oft beide Ansätze, d.h. die artefaktbasierte und die personenbezogene Koordination kombiniert. In vielen Fällen kann zudem nicht klar zwischen einer eigenständigen Bearbeitung von Teilleistungen und einer engen, interaktiven Zusammenarbeit unterschieden werden. Die hier vorgestellten Überlegungen können jedoch dabei helfen, einen angemessenen Schwerpunkt in der Projektkoordination zu finden.

> „Die Werkzeuge stehen völlig in zweiter Linie. Sie müssen als Projektleiter Ihre Projektmit-arbeiter kennen, einschätzen können, was sie gerade tun und den Gesamtzusammenhang beurteilen können und dann passt das schon. Da sind wirklich Auge, Ohr und Mund die wichtigen Werkzeuge für."
> (Projektleiter)

Erfolgsfaktoren zu Projektende

Erfolgskontrolle des Wissenstransfers. Der Wissenstransfer ist ein fester Bestandteil vieler Projekte. Da sich ein Transfer von Wissen in der Praxis jedoch oft nicht einfach gestaltet, ist es wichtig gegen Ende des Projektes frühzeitig den Erfolg des Wissenstransfers zu kontrollieren. So können gegebenenfalls rechtzeitig Nachbesserungen vorgenommen werden, bevor der Freelancer aus dem Unternehmen ausscheidet.

Die Beurteilung des Erfolgs eines Wissenstransfers kann umgesetzt werden, indem mehrere Kontrollschritte in den Projektplan integriert werden. Diese können beispielsweise aus persönlichen Gesprächen bestehen, in denen der Projektleiter gezielt den Stand des Wissenstransfers abfragt. Stellt sich heraus, dass der Wissenstransfer bislang nicht erfolgreich war, sollten Maßnahmen zur „Nachbesserung" ergriffen werden.

Ein Projektleiter berichtete in einer Interviewstudie beispielsweise, dass er gute Erfahrungen damit gemacht hat, gezielt anzukündigen, dass der Freelancer zeitnah, zu einem bestimmten Datum, aus dem Projekt genommen wird. Dadurch wird die Motivation der internen Mitarbeiter erhöht, von ihm zu lernen.

Aufbau von Netzwerken. Ein Bedarf an spezifischem Wissen entsteht in der Regel nicht nur während eines Projektes. Oft ist es für Unternehmen interessant, Freelancer, mit denen in der Vergangenheit gute

Erfahrungen gemacht wurden, bei erneut auftretendem Bedarf an spezifischen Kompetenzen, kontaktieren zu können. Das Risiko Freelancer auszuwählen, die fachlich und persönlich nicht für den jeweiligen Einsatz geeignet sind, ist in diesem Fall vergleichsweise gering. Außerdem sinkt bei wiederholtem Einsatz die Einarbeitungszeit.

Um von diesen Vorteilen profitieren zu können, bietet es sich an, eine Datenbank zu erstellen, in der die Kontaktdaten von „ehemaligen" Freelancern aufgenommen werden. Eine solche Datenbank kann beispielsweise zentral im Personalwesen gepflegt werden. Besteht später erneut ein Bedarf an Wissen, können die entsprechend qualifizierten Freelancer einfach identifiziert und kontaktiert werden. Unter Freelancern ist die Bereitschaft zur Kontaktpflege generell hoch. Die meisten der befragten Freelancer halten regelmäßig Kontakt zu ihren Auftraggebern. Ein Motiv ist dabei die Akquisition von Folgeaufträgen.

„Nehmen wir an, ein Entwickler hat eine Verantwortung für eine bestimmte Komponente und Modulkomponente, dann werden wir den nach einer bestimmten Zeit, ich nenne es mal semistabil, aus dem Team rausnehmen, und in ein anderes Team reinsetzen, und dann dem Team selber sagen: „Kümmert euch drum, wer das jetzt übernimmt, das Know-how." (...) „Macht es selber." (...) Und dann muss die Know-how-Übergabe stattfinden, weil der ja weg ist." (Projektleiter)

Folgende Fragen können Unternehmen für die **Erfolgskontrolle des Wissenstransfers** Orientierung bieten:

- Sind die internen Mitarbeiter ihrer Meinung nach in der Lage, die neuen Aufgaben alleine, d.h. ohne den Freelancer auszuführen bzw. Leistungen, die mit dem Freelancer gemeinsam entwickelt wurden, eigenständig weiterzuentwickeln?
- Sind die internen Mitarbeiter nach Meinung des Freelancers in der Lage, die neuen Aufgaben alleine ohne den Freelancer auszuführen bzw. Leistungen, die mit dem Freelancer gemeinsam entwickelt wurden, eigenständig weiterzuentwickeln?

Literaturempfehlungen

Kaiser, S.; Bamberg, E.; Klatt, R. und Schmicker, S. (Hrsg. 2013, im Erscheinen): Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden.

Kozica, A.; Bonss, U. und Kaiser, S. (2013, im Erscheinen): Freelancers and the absorption of external knowledge: Practical implications and theoretical contributions. In: Knowledge Management Research & Practice.

Bonss, U. und Kaiser, S. (2012): Mit Freelancern erfolgreich arbeiten. In: Wissensmanagement 7 (12), S. 28-30.

Bonss, U. und Kaiser, S. (2012): Freelancer als Quelle externen Wissens: Überlegungen zum Für und Wider eines Transfers von Wissen sowie daraus abzuleitende Managementimplikationen. In: Kaiser, S.; Süß, S. und Josephs, I. (Hrsg.): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt a.M. u.a, S. 169-186.

Bonss, U.; Kozica, A. und Kaiser, S. (2012): Beiträge von Freelancern zur Wissensabsorption: Implikationen für die Managementpraxis. In: Kaiser, S.; Süß, S. und Josephs, I. (Hrsg.): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt a.M. u.a, S. 187-204.

Kaiser, S. (2012): Externe richtig integrieren. In: Personalmagazin 10 (12), S. 22-23.

Kaiser, S. und Bonss, U. (2012): Umgang mit Freelancern im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 19 (4), S. 54-57.

Kaiser, S. und Süß, S. (2012): Freelancer: Bindung trotz Flexibilisierung? In: PERSONALquarterly 64 (1), S. 20-25.

Kaiser, S.; Kozica, A. und Bonss, U. (2012): Hochqualifizierte externe Mitarbeiter als Wissensquelle. In: Industriemanagement 28 (3), S. 79-82.

Kaiser, S.; Rössing, I. und Bonss, U. (2012): Produktivität durch professionelle Zusammenarbeit mit IT-Freelancern. Online veröffentlicht unter: http://www.gulp.de/kb/org/produktivitaet-durch-professionelle-zusammenarbeit-mit-it-freelancern.html., zuletzt geprüft am 20.03.2013.

Kaiser, S.; Süß, S. und Josephs, I. (Hrsg. 2012): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt a.M. u.a.

Rössing, I. und Kaiser, S. (2012): Organizational maneuvers for exploring and exploiting external knowledge. In: International Journal of Knowledge Management Studies 5 (2), S. 89-108.

Rössing, I. und Kaiser, S. (2012): Führung und Management von Freelancern in gemischten Teams. In: Kaiser, S.; Süß, S. und Josephs, I. (Hrsg.): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven. Frankfurt a.M. u.a, S. 153-170.

Kaiser, S. (2011): Alle Mitarbeiter erfassen. Ein Blick in die Zukunft: Im offenen und atmenden Unternehmen gibt es für Personalmanager neue Aufgaben. In: Personal 63 (4), S. 48-50.

Kaiser, S. und Bonss, U. (2011): Externes Wissen im Innovationsprozess: Wie Unternehmen davon profitieren können. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention 2 (2), S. 10-11.

Kaiser, S. und Rössing, I. (2010): Kompetenznetzwerke zwischen Innovation und Routine: Eine empirische Analyse der Nutzung externer Kompetenzen in wissensintensiven Arbeitskontexten. In: Hanft, A. et al. (Hrsg.). Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine. Münster, S. 133-150.

Kaiser, S. und Rössing, I. (2010): Die Nutzung externer Wissensarbeiter zwischen Exploration und Exploitation: Eine qualitative Analyse. In: Stephan, M. und Kerber, W. (Hrsg.). Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement. „Ambidextrie": Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und –exploitation. Mering, S. 161-183.

Universität der Bundeswehr München

www.pers-orga.de

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Stephan Kaiser

Ulrike Bonss

Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL, Personalmanagement und Organisation
Werner-Heisenberg-Weg 39
85579 Neubiberg

E-Mail Adresse:

info@flink-projekt.de

Weitere Informationen unter:

www.flink-projekt.de