

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION (IAO)

EINSATZ UND BEDEUTUNG EXTERNER SPEZIALISTEN

EINSATZ UND BEDEUTUNG EXTERNER SPEZIALISTEN

Stuttgart, Oktober 2014

Dr. Josephine Hofmann

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Tel.: +49 (0) 711/970-2095
E-Mail: josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Rita Nøstdal

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Tel.: +49 (0) 711/970-2138
E-Mail: rita.noestdal@iao.fraunhofer.de

Unter Mitarbeit von

Davide Giordano

Inhalt

1	Ziel und Rahmenbedingungen der Erarbeitung der Studie	4
1.1	Ausgangspunkt und Kernfragestellungen.....	4
1.2	Vorgehensweise und empirische Basis.....	4
1.3	Zentrale Begriffe	4
1.3.1	Projektwirtschaft	4
1.3.2	Contracting.....	5
1.3.3	Wissensarbeit	5
1.3.4	Atmende Organisation	6
2	Flexibilisierung als Megatrend – Systematisierung	7
2.1	Entwicklungsrichtungen der Flexibilisierung.....	7
2.2	Empirische Evidenz der Flexibilisierungsformen.....	10
2.2.1	Quantitative Bedeutung von Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 1.....	11
2.2.2	Quantitative Bedeutung der Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 2.....	13
2.2.3	Quantitative Bedeutung von Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 3.....	14
3	Volkswirtschaftliche Bedeutung von externen Spezialisten.....	15
3.1	Ziel des Kapitels	15
3.2	Definitive Abgrenzungen und verwendete Quellen	15
3.2.1	Offizielle Statistiken.....	15
3.2.2	Andere Datenquellen	16
3.3	Ergebnisse im Einzelnen	16
3.3.1	Zahlenmäßige Bedeutung von Solo-Selbstständigen und Anteil in einzelnen Berufsgruppen	16
3.3.2	Treiber der Zu- oder Abnahme von Solo-Selbstständigen	17
3.3.3	Bildungsstand, Alters- und Geschlechtsstruktur der Solo-Selbstständigen.....	18
3.3.4	Einkommen und Altersvorsorge	18
3.3.5	Arbeitszeiten	19
	Die wichtigsten Kernaussagen im Überblick.....	20
4	Motivation der externen Spezialisten und deren Erfahrungen	21
4.1	Verfügbare Daten, Fallstudien (Interviews).....	21
4.2	Externer Spezialist als Lebensentscheidung? Motivation und zeitlicher Planungshorizont, typische Erwerbsbiografien.....	23
4.3	Selbstorganisation und Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber	24
4.4	Absicherung und Verdienst	25
4.5	Die wichtigsten Kernaussagen im Überblick	26
5	Unternehmerische Motivationen und Erfahrungen.....	27
5.1	Datengrundlage, Fallstudien.....	27
5.2	Gründe für den Einsatz von externen Spezialisten	29
5.3	Organisatorische Implementierung und Erfahrungen.....	29
5.4	Risikobetrachtung aus unternehmerischer Sicht	30
5.5	Kernaussagen	31
6	Möglichkeiten und Grenzen virtueller Zusammenarbeit.....	32
6.1	Kernelemente technischer Unterstützungsmöglichkeiten für Wissens- und Projektarbeit	32
6.2	Grenzen virtueller Integration und Zusammenarbeit.....	33
6.3	Mindestmaß an physischer Präsenz und Miteinander bleibt notwendig	36
7	Fazit	38
8	Literaturverzeichnis	41

1

Ziel und Rahmenbedingungen der Erarbeitung der Studie

1.1 Ausgangspunkt und Kernfragestellungen

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt ist ein wichtiger Trend, der neben vielen Formen der unternehmensinternen Flexibilisierung durch räumlich und zeitlich entgrenzte Formen der Arbeit (Telearbeit, mobile Arbeit, Teilzeitformen etc.) sowie standortübergreifende virtuelle Teamintegration auch die Integration externer Spezialisten in zeitlich begrenzter Form umfasst. Diese Spezialisten z. B. im IT-Bereich werden eingesetzt, um spezifisches Know-how in zeitlich begrenzter Form einzubringen und damit einen Beitrag für die Innovationskraft und die Reaktionsfähigkeit der auftraggebenden Organisationen zu leisten. Gerade in Zeiten eines aufkommenden Fachkräftemangels bieten diese Spezialisten für Organisationen wichtige Flexibilisierungspotenziale.

Die Entwicklung dieser Beschäftigtengruppe und die Art und der Umfang ihrer Integration geraten zunehmend in das Visier der Arbeitspolitik und der arbeitsrechtlichen Rechtsprechung. Die vorliegende Studie soll darin unterstützen, die tatsächliche Bedeutung dieser Flexibilisierungsform im Gesamtkontext des Megatrends Flexibilisierung herauszuarbeiten, die Motivationen von Unternehmen und Spezialisten näher zu verdeutlichen und die technisch-organisatorischen Grundlagen der konkreten Zusammenarbeit zu beleuchten. Damit soll sie einen Beitrag leisten für die Diskussion dieser Beschäftigungsform insbesondere in Bezug auf die Frage, welche sozialpolitische und sozialversicherungsrechtliche Rahmung sie in Zukunft erhalten soll.

1.2 Vorgehensweise und empirische Basis

Zur Erarbeitung der Studie wurde zunächst die bestehende empirische Quellenlage sekundär analysiert und aufbereitet. Eigene empirische Erhebungen, die das allgemeine Bild anhand möglichst typischer Beispiele unterlegen und exemplifizieren, wurden mithilfe gezielter Fallstudien sowohl in betreffenden Unternehmen als auch bei externen Spezialisten durchgeführt. Die Fallstudien wurden aus verschiedensten Branchen zusammengestellt, um ein möglichst breites und möglichst maßgebliches Bild zu erhalten; dennoch kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Verwendet wurden darüber hinaus die dem Fraunhofer IAO vorliegenden eigenen Forschungserkenntnisse im Gebiet der virtuellen Kooperation. Die einzelnen empirischen Quellen werden in die jeweiligen Kapitel dediziert, erläutert und eingeordnet.

1.3 Zentrale Begriffe

1.3.1 Projektwirtschaft

Projektwirtschaft bezeichnet einen Teil der betrieblichen Wertschöpfung, der in Projektarbeit und damit in zeitlicher Begrenztheit und spezifischer Zusammensetzung der hierbei beteiligten Personen stattfindet. Es handelt sich daher nicht um eine bestimmte Branche oder einen Unternehmenstypus, sondern um eine spezifische Form der Leistungserbringung, die gerade im Zeitalter der Wissensarbeit, der Globalisierung und der Individualisierung von Leistungsangeboten, die kundenspezifisch erstellt werden, eine immer größere Bedeutung erhält. Projekte sind per Definition zeitlich begrenzt, werden durch ein definiertes Team erarbeitet, das direkt oder zunehmend auch virtuell zusammenarbeitet, und werden mit Methoden des Projektmanagements geplant und gesteuert. Projekte nehmen in ihrer Bedeutung stark zu (vgl. Rump et al. 2010, S. 4) und sind

häufig auch die Arbeitsform, in die externe Spezialisten zuarbeiten bzw. integriert werden. In Projekten wird in vielen Fällen Wissensarbeit erbracht, dass beide Begriffe häufig in gemeinsamen Kontexten verwendet werden und sich gegenseitig in der wachsenden Bedeutung verstärken (ebenda, S. 14). Ziele und Wege in der Projektarbeit müssen zu Beginn in der Regel erst einmal definiert werden und werden häufig mit dem Projektverlauf angepasst und verfeinert. Damit entspricht die Ausgangssituation in vielen Projekten dem Kerncharakteristikum der Wissensarbeit, nämlich der Ergebnis- und Prozessoffenheit. Projekte erfordern je nach dem Grad ihrer Prozessoffenheit, also dem Umfang, in dem der Kurs der Projektbearbeitung noch nicht bekannt ist, ein hohes Maß an Interaktion zwischen den Beteiligten. Projektorientierte Wertschöpfung manifestiert sich damit häufig in entgrenzten Arbeits- und Organisationsverhältnissen (vgl. Nachgabauer 2014, S. 37 f.).

1.3.2 Contracting

Der Begriff des Contracting wird ursprünglich vorwiegend im Bereich der Energieversorgung verwendet und bezeichnet dort die Auslagerung von energieversorgenden Pflichten bzw. Dienstleistungen auf einen externen Dienstleister. Der Kunde kauft „Wärme“ und kümmert sich nicht um Einrichtung und Betrieb z. B. von Energieerzeugungsanlagen. Im Kontext der externen Spezialisten umfasst Contracting die Leistungsbeziehung zwischen einem Unternehmen, einem Vermittler und einem externen Spezialisten. Die vertraglichen Beziehungen bestehen dabei zwischen Unternehmen und Vermittler und zwischen Vermittler und externem Spezialisten. Der Vermittler steht dabei dafür ein, dass im Falle von Krankheit, Ausfällen oder Schlechtleistung sehr schnell ein Ersatz gesucht und angeboten wird. Das heißt, für das anfordernde Unternehmen entfallen der Suchaufwand, der Beurteilungsaufwand und auch der Aufwand zur Bereitstellung eines eventuellen Ersatzes. Es besteht keine unmittelbare Rechtsbeziehung zwischen dem anfordernden Unternehmen und dem externen Spezialisten, da die Abwicklung im jeweiligen Vertragsverhältnis erfolgt.

1.3.3 Wissensarbeit

Wissensarbeit ist keine eindeutig abgrenzbare Kategorie und wird unterschiedlich definiert. Eine eindeutige Zuordnung z. B. von Berufsbildern, Branchen oder Personen auf den Terminus der Wissensarbeit ist nicht möglich und kann nur näherungsweise erfolgen. Für die vorliegende Studie soll Wissensarbeit als eine Arbeit verstanden werden, die eine ständige Weiterentwicklung des Wissens zur Voraussetzung hat, neues Wissen schafft und in der Ausführung ziel- und ergebnisoffen sowie stark kommunikationsorientiert ist („people business“) (vgl. Spath/Hofmann 2009, S. 333 ff.). Der Umgang mit Wissen ist dabei einzelfallorientiert, schöpferisch und dynamisch, er ist weniger durch Routine denn durch Vielfalt, Ausnahmen, problemorientierte Anwendung und Weiterentwicklung gekennzeichnet. Wissensarbeit findet z. B. in Entwicklungsprojekten statt, in denen weder das genaue Ergebnis noch der Weg dorthin von vornherein klar sind und wo das Arbeitsergebnis in enger Interaktion zwischen verschiedenen Beteiligten erarbeitet wird. Wissensarbeit ist aber auch eine kundenindividuelle Beratung z. B. in einer Bank. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass kein Arbeitnehmer heutzutage ausschließlich Wissensarbeit verrichtet, sondern einen Teil seiner Arbeit in Routine-tätigkeiten verbringt. Interessant ist, dass Wissensarbeit auch zunehmenden Anteil in produzierenden Bereichen einnimmt und damit nicht ausschließlich auf Büro- oder wissenschaftliche Arbeitsbereiche beschränkt ist. Insgesamt wird von einer steigenden Bedeutung der Wissensarbeit ausgegangen, die auch durch die zunehmende Digitalisierung und Algorithmisierung der Arbeit, die internationale Vernetzung, die zunehmende Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen stimuliert wird.

1.3.4 Atmende Organisation

Die atmende Organisation ist ein Begriff für einen (Ziel-)Zustand, der Unternehmen eine Flexibilitätsreserve verschafft, um bei entweder schlechter werdenden Auftrags- oder Absatzzahlen oder bei rasch wachsenden Aufträgen schnell in Bezug auf die eingesetzte Anzahl und Zeitkapazität der Beschäftigten reagieren zu können, um damit das langfristige Überleben der Organisation zu sichern. Bei dieser Flexibilisierung bzw. Kapazitätsanpassung geht es z. B. um Anpassung geleisteter Arbeitsstunden (z.B. durch Abbau oder Aufbau von Stundenkonten) beim Stammpersonal, aber auch um den Einsatz von befristetem Personal oder Fremdpersonal qua Arbeitnehmerüberlassung oder durch Einsatz von Contracting. Immer steht das Ziel im Vordergrund, flexibel reagieren zu können, um das Unternehmen langfristig zu sichern.

Ziel und Rahmenbedingungen der
Erarbeitung der Studie

2

Flexibilisierung als Megatrend – Systematisierung

Das Aufkommen des Einsatzes externer Spezialisten in Unternehmen ist eingebettet in den Megatrend der Flexibilisierung von Arbeit, die im Folgenden systematisiert und im Überblick dargestellt werden soll. Dabei wird erkennbar, dass das Phänomen der externen Spezialisten wechselseitig von allen Flexibilisierungsrichtungen beeinflusst wird und somit in der Ausbreitung, der technologischen Unterstützung und in den Motivationen einer kontinuierlichen Entwicklung unterliegt.

2.1 Entwicklungsrichtungen der Flexibilisierung

Im Wesentlichen erfolgt unsere Systematisierung von Flexibilisierung entlang drei Achsen. Der Ausgangspunkt der drei Achsen ist das „klassische“ Unternehmen, in dem Arbeitskräfte ihre Arbeitsleistung typischerweise an einem fixen Ort in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis in Vollzeit erbringen und damit (neben eingesetzten anderen Produktionsmitteln) die betriebliche Wertschöpfung realisieren. Dies war und ist immer noch der Normalfall. Dieses Ausgangsbild ist der Referenzpunkt, von dem aus die Flexibilisierungsrichtungen erläutert und mit ihren Treibern und Wirkungen dargestellt werden.

Dieser Normalfall der Beschäftigung in Unternehmen wird zunehmend entlang der drei Achsen flexibilisiert, die sich in ihren Ausprägungsformen in spezifischen Kombinationen realisieren oder in der Realisierung wechselseitig verstärken. Da der Begriff des „Arbeitnehmers“ heutzutage mit einer abhängigen Beschäftigung gleichgesetzt wird, verwenden wir im Folgenden den neutraleren Begriff des „Arbeitsleistenden“ als des Menschen, der die Arbeit in einem Wertschöpfungsprozess einbringt.

Das folgende Bild zeigt diese drei Achsen und ordnet beispielhafte Flexibilisierungsformen ein. Allerdings ist anzumerken, dass die Anordnung auf der Achse in der Linearität nicht mit einer grundsätzlichen „Zunahme“ der Flexibilisierung gleichgesetzt werden kann.

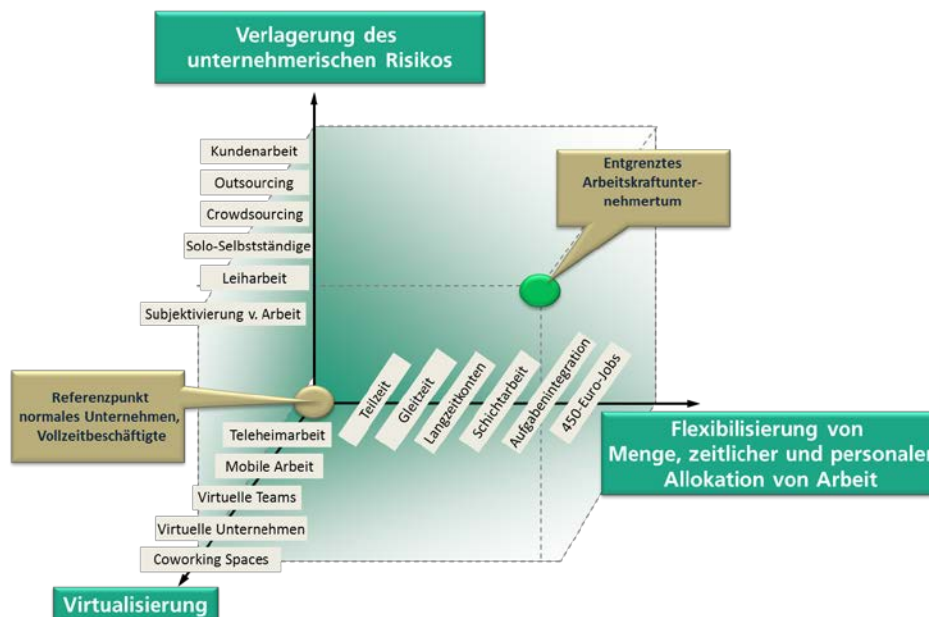


Abbildung 1: Flexibilisierungsachsen und -formen

Achse 1: Virtualisierung von (Zusammen-) Arbeitsprozessen.

Worum geht es?

Hierbei handelt es sich im Kern um eine Flexibilisierung des Arbeitsortes, von dem aus der Arbeitsleistende seine Arbeit erbringen bzw. in ein Netzwerk von Arbeitsleistenden einbringen kann, „als ob“ er physisch „vor Ort“ wäre. Typische Beispiele hierfür sind die mehr oder minder regelmäßige Arbeit von daheim oder unterwegs aus (Teleheimarbeit, fallweise mobile Arbeit, mobile Arbeit), die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team oder einer virtuellen Arbeitsgruppe über mehrere Standorte hinweg (die gerade in der Projektwirtschaft auch Unternehmensgrenzen überschreiten kann) bis hin zur virtualisierten Zusammenarbeit ganzer Unternehmen, die den Kunden gegenüber eine gemeinsame Unternehmensidentität und Leistungsportfolio darstellen und als virtuelle Einheit beauftragt werden. Vorteile der virtuellen Unternehmensverbände sind vor allem die Flexibilität und Möglichkeit, schnell auf neue Marktentwicklungen reagieren zu können, sowie der kurzfristige und kostengünstige Zugang zu benötigtem Wissen und Ressourcen für eine bestimmte Aufgabenstellung (vgl. Hofmann 2003).

Wesentlich ist, dass die räumliche Entfernung bzw. die nicht bestehende örtliche Integration nicht negativ spürbar und die volle Arbeits- und Kooperationsfähigkeit erreicht wird und sich hierdurch wesentlich leichter Distanzen überwinden lassen. Damit werden unkompliziert neue Möglichkeiten z. B. einer internationalen Zusammenarbeit oder Expertenintegration einfacher realisierbar. Möglich gemacht wird dies primär durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsdokumenten und Informationen sowie durch die großen Fortschritte bei der IT-technischen Unterstützung der Kommunikation und Interaktion mit Bezug auf Video- und Audiokonferenzen, integrierte Telefonieanwendungen oder auch soziale Netzwerke. Dies macht diese Flexibilisierungsformen vor allem für Wissensarbeit so einschlägig, da hier vorwiegend mit digitalisierten Dokumenten und Informationen gearbeitet wird und keine Bindung der Arbeitserbringung z. B. an eine Produktionsmaschine gegeben ist. Wichtigste Arbeitsmittel sind der (vernetzte) Computer und das Wissen und die Erfahrung der Wissensarbeiter selbst. Somit spielen leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnik, Vernetzung und Digitalisierung sowie die Integration dieser Systeme eine wesentlich unterstützende Rolle (eine ausführlichere Darstellung findet sich im Kapitel 6). Wirtschaftliche Treiber der Entwicklung sind die zunehmende Globalisierung und Vernetzung der Wirtschaft.

Eine besondere Form der Ausprägung dieser Flexibilisierungsformen sind moderne Bürobewirtschaftungskonzepte, in denen die Arbeitsleistenden auf fix zugeteilte Arbeitsplätze verzichten und diese bei Bedarf belegen (Desk Sharing, nonterritoriale Bürokonzepte), wobei dies in der Regel dann realisiert wird, wenn von einer insgesamt geringen Anwesenheitsquote der Arbeitnehmer ausgegangen wird. Der neueste Trend in diesem Gebiet sind „Coworking Spaces“, in denen einzelne Selbstständige sich für kurze oder längere Zeitspannen einmieten und dabei zentrale Infrastrukturen wie Besprechungsräumlichkeiten flexibel dazubuchen und nutzen können. Treiber hierfür sind neben der Fixkostenminimierung auch Aspekte der persönlichen Begegnung und des Eintauchens in kreativitätsförderliche Umgebungen.

Achse 2: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit sowie der Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Arbeitsleistende.

Worum geht es?

Hier geht es im Kern um die Flexibilisierung des Umfangs und der zeitlichen Allokation der Arbeit eines Arbeitsleistenden z. B. durch Teilzeitmodelle, geringfügige Beschäftigung, befristete Arbeitsformen, Gleitzeitregelungen, Langzeitkonten und Schichteinätze, aber auch um die variierende, flexibilisierte Zuordnung von einzelnen inhaltlichen

Aufgaben auf Arbeitsleistende, die z. B. aufgrund veränderter Auftragssituationen oder Teamkonstellationen sinnvoll sein kann und sich damit von starren Stellenzuschnitten entfernt.

Leitend ist der Gedanke, das Arbeitsvolumen an den augenblicklichen Bedarf anzupassen bzw. das persönliche Arbeitsvolumen pro Zeiteinheit des Arbeitsleistenden an dessen Bedürfnissen und Möglichkeiten zu orientieren. Bei Gleitzeit oder gleitender Arbeitszeit können Beschäftigte im bestimmten Rahmen die zeitliche Lage der Arbeitszeit individuell festlegen. Die Gleitzeit ist den Beschäftigten in ihrer individuellen Gestaltung der täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Arbeitszeit dienlich, während für die Arbeitgeber der Mehrwert in der flexiblen Anpassung an das Arbeitsaufkommen liegt. Zusätzlich sollen flexible Arbeitszeiten zur Entlastung im Berufsverkehr führen. Flexible Arbeitszeiten werden entweder individuell oder als flexible Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeiten umgesetzt. Betriebliche Gleitzeitregelungen fixieren dabei vielfach den Grad der Individualisierung, wobei Regelungen über Kernzeit und Stundenkonten häufig recht enge Rahmen stecken. Die Flexibilisierung der Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Personen erleichtert ebenfalls die unternehmerische Disposition, wenn durch Mehrfachqualifikation nicht mehr streng auf einzelne Stellenbeschreibungen geachtet werden muss.

Achse 3: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden.

Worum geht es?

Hier geht es prinzipiell um die Verlagerung des unternehmerischen Risikos des (dauerhaften) Engagements von Arbeitsleistenden auf ebendiese Arbeitsleistenden selbst. Dies verringert die Fixkosten, da nur noch eine auslastungsbezogene Bezahlung realisiert wird. Damit geht eine möglicherweise eingeschränkte Dispositionsfreiheit über diese Arbeitsleistenden im Sinne langfristiger Planungen und stabiler Preise einher. Beispiele dieser Flexibilisierungsachse sind Formen der Arbeitnehmerüberlassung bzw. Leiharbeit, des Einsatzes von Solo-Selbstständigen über Werk- bzw. Dienstvertrag bis hin zur kompletten Verlagerung von Arbeit auf den Kunden (der z. B. beim Online-Banking die Arbeit des Bankangestellten ein Stück weit übernimmt). Zu dieser Achse gehören auch Flexibilisierungsformen wie das Outsourcing, bei denen ganze betriebliche Prozesse bzw. Funktionen mitsamt ihren Beschäftigten aus dem Unternehmen ausgelagert werden, typischerweise dann, wenn sie nicht als dem „Kerngeschäft“ zugehörig bewertet werden.

Gegenseitige Verstärkung der einzelnen Flexibilisierungsrichtungen.

Beobachtbar ist, dass die Treiber und Realisierungsformen der einzelnen Achsen unmittelbar auch die Realisierungsfähigkeit der Ausprägungsformen der anderen Achsen beeinflussen. Dies kann gut am Beispiel der hier im Vordergrund stehenden externen Spezialisten gezeigt werden: Wenn auch ihr Einsatz primär dem Wunsch nach einer Verlagerung unternehmerischer Risiken folgt, wird ihre praktische Einbindbarkeit auch stark durch die zunehmende technische Virtualisierungsfähigkeit von Arbeit (Achse 1) unterstützt. Je besser und nahtloser externe Spezialisten auch technisch an definierten Stellen in betriebsinterne Abläufe integriert werden können, umso geringer sind die damit verbundenen Transaktionskosten und umso einfacher wird man sich für diese Form entscheiden können. Ein anderes Beispiel für diese gegenseitige Verstärkung: Flexible Teilzeillösungen für Frauen mit familiären Verpflichtungen werden noch wirkungsvoller, wenn diese z. B. nur an zwei von drei Arbeitstagen ins Büro fahren müssen und den dritten Tag von daheim aus arbeiten, gerade dann, wenn sie z. B. lange Anfahrtswege zu bewältigen haben. Diese wechselseitige Verstärkungswirkung beschleunigt und intensiviert insgesamt den Flexibilisierungstrend.

2.2 Empirische Evidenz der Flexibilisierungsformen

Als Referenzwert und Ausgangslage einer versuchten Quantifizierung von Flexibilisierungstrends wird vielfach das sogenannte Normalarbeitsverhältnis (NAV) herangezogen. Das Normalarbeitsverhältnis, vereinfacht verstanden als eine unbefristete, auf Dauer angelegte, abhängige, arbeits- und sozialrechtlich abgesicherte Vollzeitbeschäftigung¹, verändert sich durch die Flexibilisierung der Arbeit nachhaltig. Der NAV-Anteil der abhängig Beschäftigten in Deutschland nimmt kontinuierlich ab und liegt heute bei ca. 50 % (vgl. SOFI 2008²). Entsprechend gewinnen die atypischen Beschäftigungsformen an Bedeutung und Umfang. Zu den atypischen Beschäftigungen gehören Tätigkeitsformen, die nicht den NAV-Merkmalen entsprechen und damit einige der vor allem in der zweiten Flexibilisierungsachse genannten Phänomene, wie z. B. Teilzeit (auch Minijobs), Befristung, Zeitarbeit und Selbstständigkeit (mit und ohne Beschäftigte). Abbildung 2 zeigt die aktuelle Verteilung der Erwerbsfähigen auf die verschiedenen Beschäftigungsformen.

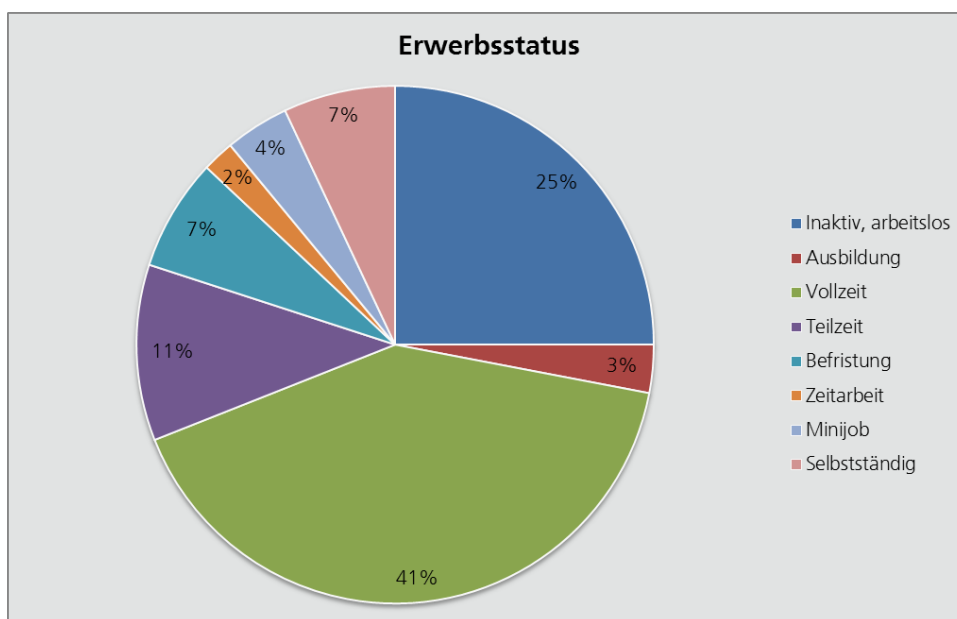


Abbildung 2: Erwerbsstatus der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland 2012 (Quelle: SOEP 2012, Berechnung von Eichhorst/Tobsch 2014, S. 8)

Atypische Beschäftigungsformen stellen direkt Formen der Arbeitsflexibilisierung dar. Auch das Normalarbeitsverhältnis erlebt eine Strukturveränderung durch die verschiedenen Formen der Flexibilisierung, wobei die (unternehmens-)internen Flexibilisierungsformen (der Achse 2) wiederum die Ausgestaltung der NAV verändern. Insgesamt hat das Wachstum der atypischen Beschäftigungen auch bei NAV zu höherer Diversität und vielfältigen Formen flexibler Arbeitsverträge geführt (Eichhorst/Tobsch 2014b).

¹ Das Normalarbeitsverhältnis stellt als Referenzwert die Ausgangslage der Flexibilisierungsbetrachtung dar. Auf die Diskussion der Erosion des (männlichen) Normalarbeitsverhältnisses und die Notwendigkeit eines neuen, an die moderne Realität angepassten Konstrukts soll im Rahmen dieses Berichts nicht eingegangen werden.

² Je nach Quelle und Berechnungsgrundlage wird ein NAV-Anteil von bis zu 58 % ermittelt. Vgl. z. B. auch SOEP 2008.

Flexibilisierungsbedarf besteht auf beiden Seiten des Arbeitsmarktes. Obgleich Flexibilisierungsmaßnahmen häufig in erster Linie den Arbeitgeber begünstigen bzw. begünstigen sollen, dienen flexible Arbeitsformen ebenfalls den Interessen der Arbeitnehmer und unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben sowie Weiterbildungsinteressen und Individualisierungswünsche, z. B. selbstbestimmter Arbeit.

Flexible Arbeitsformen, vor allem entlang der zweiten Achse der Flexibilisierung, gelten als für den Arbeitsmarkt und volkswirtschaftlich wichtig. So ist v. a. durch Teilzeit die Teilhabe der Frauen am Arbeitsmarkt signifikant gestiegen, während nach Einschätzungen der IZA die Flexibilisierung der Arbeit dazu beigetragen hat, dass in den vergangenen zehn bis 15 Jahren mehr Beschäftigung entstanden ist (BAP 2014).

Im Folgenden werden die bekannten empirischen Befunde zur quantitativen Bedeutung der unterschiedlichen Flexibilisierungsformen aufgearbeitet. Dabei gestaltet sich die Quellenlage aufgrund der unterschiedlich dichten Verfügbarkeit amtlicher Statistiken sehr unterschiedlich. Während Zahlenwerte auf der Ebene arbeitsmarktbezogener Effekte noch recht gut verfügbar sind, gibt es für komplexere wirtschaftliche Flexibilisierungskonzepte wie z. B. das Outsourcing keine zweifelsfreie Statistik. Die hier im Speziellen interessierenden Zahlen für die externen Spezialisten werden im Kapitel 3 in separater und ausführlicherer Form dargestellt.

2.2.1 Quantitative Bedeutung von Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 1

Die räumliche Flexibilisierung der Arbeit, vielfach mobiles Arbeiten genannt, gewinnt mit der Digitalisierung der Arbeit und der Verbreitung des Internets stark an Bedeutung. Sie betrifft alle Formen der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers und umfasst damit Heimarbeit und alle Formen der Telearbeit. Telearbeit ermöglicht das Arbeiten in den eigenen Räumen (Home-Office), erleichtert den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, nicht zuletzt durch die Einsparung der Anfahrtswege. Für das Unternehmen, das Telearbeit realisiert, werden Fragen der Selbstorganisation und der Eigenverantwortung sowie ein vertrauensbasiertes Führungsverständnis erfolgskritisch. In der Regel wird Telearbeit mit Arbeit vor Ort kombiniert („alternierende Telearbeit“), die reine Telearbeit kommt sehr viel seltener vor. Ist im Unternehmen Telearbeit sehr weit verbreitet, kann sich dies negativ auf Kommunikation und Produktivität auswirken, wenn die soziale Integration und Kontrolle im Team fehlt. In Deutschland ist der Anteil der Beschäftigten, die hauptsächlich oder manchmal im Home-Office arbeiten, mit 7,6 % sehr gering und sogar rückgängig (vgl. Brenke 2014, S. 133). Zwischen 10 und 20 % der Unternehmen geben Studien zufolge an, Telearbeit anzubieten (vgl. Flüter-Hoffmann/Stettes 2011, S. 12; BMFSFJ 2013, S. 10). Das Home-Office spielt in Deutschland insgesamt nur eine geringe Rolle.

In der IT-Branche machen dagegen 45 % der Befragten mindestens gelegentlich vom Home-Office Gebrauch, 21 % sogar täglich (BITKOM 2013, S. 9). Auch steigt der Anteil der Home-Office-Nutzer mit der Qualifikation.

Nicht repräsentativen Studien zufolge setzt bald jedes zweite Unternehmen auf mobiles Arbeiten. Leistungsfähige, annähernd flächendeckende mobile Datenverbindungen und moderne Endgeräte wie Smartphones und Tablets ermöglicht die Arbeit von praktisch jedem beliebigen Ort aus. Die räumliche Nähe von Teammitgliedern spielt kaum eine Rolle. In der IT-Branche arbeiten die Beschäftigten von zu Hause aus (60 %), im Auto (22 %), in der Bahn (20 %), im Nahverkehr (19 %), im Hotel (19 %), im Flugzeug (15 %) oder im Café/Restaurant (14 %) (vgl. BITKOM 2013, S. 16). Das mobile Arbeiten ermöglicht eine neue Effizienz und macht Arbeit omnipräsent. Die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben wird hier besonders deutlich. Permanente Erreichbarkeit und ergonomische Defizite stellen weitere Effekte dar.

Insgesamt ist die Quantifizierung der Flexibilisierungsausprägungen der zweiten Achse sehr schwierig. Zum einen gibt es keine offiziellen Statistiken darüber, da niemand diese Erscheinungsformen zählt. Dieses Unterfangen würde auch vor der Schwierigkeit stehen, dass die Phänomene als solche nicht wirklich eindeutig definiert sind und zudem aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung auch einer starken Veränderung unterliegen. Die Forschungs- und Beratungspraxis des Fraunhofer IAO zeigt, dass „starrere“ Auslegungen dieser Flexibilisierungsformen (wie alternierende Telearbeit mit festgelegten Zeiten daheim) in der Bedeutung eher abnehmen und flexiblen, fallweisen Formen der mobilen Arbeit Platz machen. Das ist auch aufgrund der zunehmenden Mobilisierung der Arbeitsgeräte technisch deutlich leichter realisierbar. Schwierig ist die Quantifizierung auch deshalb, weil nicht überall in der betrieblichen Praxis hierfür verbindliche Rahmenregelungen bestehen und viele Ausprägungen im informellen Bereich geregelt werden. Eindeutig ist der klar geäußerte Wunsch der Beschäftigten nach mehr Flexibilität.

Noch viel schwieriger ist die Quantifizierung des Auftretens virtueller Teamkonstruktionen oder virtueller Unternehmenskooperationen. Auch ihr Entstehen wird getrieben durch verbesserte IT-Werkzeuge und den omnipräsenten Trend der Vernetzung (siehe im Detail dazu Kapitel 6). Wirtschaftliche Treiber dahinter sind zunehmend globalisierte Wirtschaftsbeziehungen, Expansionsstrategien, aber auch die Einflüsse, die hinter der Zunahme der Projektwirtschaft stehen. Beobachtbar sind Schwerpunkte dieser Flexibilisierungsformen in Vertrieb und Beratung, in der IT- und Kommunikationsbranche sowie in Funktionsbereichen mit hohem Anteil an Wissens- und Projektarbeit.

Bei flexiblen Arbeits- und Bürokonzepten teilen sich (Gruppen von) Beschäftigten die Arbeitsplätze. Dies erhöht die Nutzungsrate und senkt die Fixkosten dauerhaft (vgl. Bauer et al. 2003). Solch flexible Arbeitsplätze sind insbesondere dort vorherrschend, wo viele Beschäftigte häufig außer Haus sind. Die Kombination mit Telearbeit ist zwar keine Voraussetzung, aber gelebte Praxis. Wenn im flexiblen Büro die Anzahl der Arbeitsplätze zu gering ist, weichen Beschäftigte häufig auf den Heimarbeitsplatz aus.

Als Organisationsform ermöglichen flexible Bürokonzepte die freie Wahl des Arbeitsplatzes nach Bedarf und Tagesaufgabe und unterstützen das Arbeiten in wechselnden Teams. Untersuchungen zeigen auch positive Effekte auf Teamkommunikation und Innovationskraft (vgl. Kelter et al. 2009). Nonterritoriale Bürokonzepte setzen eine funktionierende IT-Infrastruktur voraus. Fehlende Teamräume oder zu hohe Sharing-Raten führen zudem zur Verringerung der sozialen Integration im Team und hindern Kommunikation und Kooperation.

„Coworking ist das flexible Arbeiten weitestgehend voneinander unabhängiger Wissensarbeiter an einem gemeinsamen, institutionalisierten Ort. Das hierarchiefreie soziale Netzwerk ermöglicht dabei für die Beteiligten vielfältige Kooperationsvorteile“ (Rief/Stiefel/Weiss 2014, S. 43). Beim Coworking werden Büroarbeitsplätze und Infrastruktur auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis vermietet. Coworking Spaces sind insbesondere für Selbstständige und Freiberufler vorgesehen. Der Begriff wurde nach der Vorstellung „Zusammenarbeit unter Gleichen“ von Bernhard DeKoven geprägt (ebenda, S. 17). Werte und Prinzipien des Coworking sind stark vom Selbstverständnis der Nutzer geprägt: Community, Unabhängigkeit, Kooperation, Offenheit, Nachhaltigkeit, Freiwilligkeit, Wohlbefinden und Gleichheit (ebenda, S. 54). Mittlerweile entdecken auch Unternehmen die Potenziale von Coworking. Das unternehmerische Coworking verspricht neue Flexibilitäts- und Innovationsansätze. Erste Fallstudien lassen vermuten, dass künftig der Anteil der Beschäftigten in den Coworking Spaces zunehmen wird.

2.2.2 Quantitative Bedeutung der Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 2

Arbeitszeitflexibilisierung stellt heute eine betriebliche Selbstverständlichkeit dar. Flexible Arbeitszeiten sind aus den Unternehmen nicht mehr wegzudenken. So bieten 85 % der deutschen Unternehmen Teilzeit und knapp 96 % flexible Arbeitszeiten an (vgl. BMFSFJ 2013).

Teilzeit ist die häufigste Form atypische Beschäftigung. 27 % der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, hiervon sind 80 % Frauen, wobei der Anteil der Männer in Teilzeit steigt¹. 45 % der berufstätigen Frauen arbeiten in Teilzeit. Dies ist eine der höchsten Teilzeitquoten von Frauen in Europa. Eine genderbezogene Trennung zeigt, dass Teilzeit vor allem Frauen die Möglichkeit für die Vereinbarung von Familie und Beruf bietet, während bei Männern die berufliche Ausbildung, gesundheitliche Einschränkungen oder das Fehlen einer Vollzeitstelle als Gründe für die Übernahme einer Teilzeitbeschäftigung angegeben werden. Insgesamt arbeiten 33 % der Männer und 18 % der Frauen unfreiwillig in Teilzeit (vgl. BMFSFJ 2013). Teilzeitbeschäftigte sind vergleichsweise geringer qualifiziert, wobei in Deutschland wie auch europaweit zunehmend auch Beschäftigte mit mittlerer und hoher Qualifikation Teilzeit wählen. Insgesamt nimmt die Ausbreitung von Teilzeit über unterschiedliche Berufsfelder und Tätigkeiten zu. Bei den Solo-Selbstständigen ist der Teilzeitanteil mit 32 % höher als bei den Beschäftigten insgesamt (vgl. Brenke 2013), siehe hierzu auch Kapitel 3. Problematisch bei Teilzeitbeschäftigung ist das deutlich geringere Maß an Alterssicherung, das damit verbunden ist.

Flexible Lebensarbeitszeiten sind weit weniger verbreitet und kommen nur bei 20 % der Unternehmen zum Einsatz (vgl. BMFSFJ 2013). Die Vertrauensarbeitszeit setzt dagegen auf Ergebnis- statt Zeitorientierung und verzichtet auf Arbeitszeitkontrolle. Eine starke Flexibilisierung der Arbeitszeit geht häufig mit der Flexibilisierung des Arbeitsorts einher. Flexible Arbeitszeit trägt, wie andere Flexibilisierungsformen auch, zur Arbeitgeberattraktivität bei und wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance und in manchen Ausprägungen (Vertrauensarbeitszeit), auch auf die Arbeitszufriedenheit aus (vgl. Eichhorst/Tobsch 2014, S. 25).

Die im Rahmen der bundesweit durchgeführten Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2013 (vgl. IGM 2013) parallel zu Vergleichszwecken mit einem repräsentativen Sample durchgeführte Befragung von TNS zeigt deutlich, dass betriebliche Anforderungen der Flexibilisierung z. B. durch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit oder kurzfristige Wochenendarbeit durchaus häufiger vorkommen. So bestätigen 19 % der Befragten, dies häufig zu erleben. 7 % gaben an, dies ständig zu erleben. 20 % der Befragten arbeiten häufig außerhalb der regulären Arbeitszeit (z. B. in Schichtdiensten), 9 % hingegen ständig. Eng zusammen hängt damit auch das mittlerweile sehr breit diskutierte Phänomen der erwarteten Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, die aufgrund von Smartphones etc. auch technisch immer besser möglich wird. Immerhin 15% der Befragten gaben an, dass ihr Betrieb dies häufig erwarte, 10 % sagten, es wird ständig erwartet. Gerade dieses Thema erfährt mittlerweile medial wie auch unternehmensseitig große Aufmerksamkeit. Insbesondere haben bemerkenswerte Maßnahmen einiger Konzerne großes Interesse auf sich gezogen, wie z.B. der VW-Konzern, der in Deutschland nach 18.00 Uhr keine E-Mails mehr weiterleitet, oder der Daimler-Konzern, bei dem Mitarbeiter in ihrem Urlaub eingehende E-Mails automatisch löschen lassen können.

¹ Alle Angaben zu Teilzeitbeschäftigung: Brenke 2011b.

2.2.3 Quantitative Bedeutung von Flexibilisierungsformen entlang der Flexibilisierungsachse 3

Arbeitnehmerüberlassung ist zu verstehen als dreiseitiges Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer), Verleih- und Entleihunternehmen (vgl. DGFP 2012, S. 4). Der Leiharbeitnehmer hat einen Arbeitsvertrag mit dem Verleiher. Für die Zeit der Überlassung übernimmt der Entleiher Rechte und Pflichten des Arbeitgebers. Die Arbeitnehmerüberlassung ist in Deutschland durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt.

Arbeitnehmerüberlassung wird häufig eingesetzt, um Auftragsspitzen abzufangen, kurzfristige Vakanzen ausgleichen, langfristig die Belegschaft zu flexibilisieren, bedarfsorientiert aktuelles Know-how in das Unternehmen zu holen oder um die Personalrekrutierung auszulagern. Die Zahl der Leiharbeitnehmer ist in den letzten zehn Jahren stark gestiegen, scheint sich seit 2010 aber zu stabilisieren (BA 2013). Der Anteil der Leiharbeitnehmer an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt mit 2,6 % im europäischen Vergleich recht hoch (vgl. Vanselow/Weinkopf 2009, S. 13). Rund 52 % aller deutschen Unternehmen setzen zumindest einen Leiharbeitnehmer ein (vgl. Hüther 2012, S. 22), dabei werden in Industrieunternehmen häufiger Leiharbeiter eingesetzt als in Dienstleistungsunternehmen. Großunternehmen setzen weitaus häufiger Leiharbeitnehmer ein als KMUs (ebenda). Leiharbeitnehmer sind insgesamt eher gering qualifiziert.

3.1 Ziel des Kapitels

In diesem Kapitel sollen die verfügbaren Zahlenmaterialien speziell zur quantitativen Bedeutung der Arbeit von externen Spezialisten zusammengestellt werden. Dazu werden die in der Literatur verwendeten Bezeichnungen erläutert, die eingesetzten Datenquellen kurz charakterisiert und dann die wesentlichen Erkenntnisse überblicksartig zusammengestellt. Wir haben bestmöglich amtliche Statistiken in ihren jeweiligen Sekundärauswertungen (Ausarbeitungen von Destatis und DIW) sowie weitere zugängliche Statistiken einzelner Interessensgruppen oder Verbände verwendet, zum Teil mit entsprechend eingeschränkter Repräsentativität. Ausgesprochen schwierig ist es, neben der Zählung von Personen und hierauf bezogenen Deskriptoren wie Altersstruktur, Bildungsstand und Einkommen verlässliche Aussagen zum erzielten Wertschöpfungsbeitrag zu generieren, da dieser faktisch nicht erhoben oder nur in Form von Einzelaussagen in einer geschätzten Form vereinzelt formuliert wird.

3.2 Definitorische Abgrenzungen und verwendete Quellen

Nach der vorhergehenden Systematisierung der verschiedenen Ausprägungen der flexiblen Arbeitswelt werden in diesem Kapitel die verfügbaren Daten bezüglich der quantitativen Bedeutung der externen Spezialisten zusammengefasst. Dies macht es zunächst erforderlich, diese Gruppe genauer zu definieren bzw. abzugrenzen, um das verfügbare Zahlenmaterial adäquat einordnen zu können. Die für diese Studie nutzbaren Quellen beziehen sich üblicherweise auf die Gruppe der „Solo-Selbstständigen“: Diese umfassen sowohl Freiberufler als auch Freelancer, die keine Angestellten haben, unabhängig von der Rechtsform des Einzelunternehmens. Die hier vorgestellten Aussagen beziehen sich auf die gesamte Gruppe der Solo-Selbstständigen, wobei die Begriffe Solo-Selbstständige, Freelancer und Freiberufler in diesem Kapitel praktisch synonym verwendet werden.

3.2.1 Offizielle Statistiken

Wesentliche Quelle der folgenden zusammengefassten Aussagen DIW (vgl. Brenke 2013), die für ihre Analyse die Datenbank des gemeinsamen Statistischen Amtes der EU (Eurostat) sowie Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) nutzen. Hierbei wird korrekterweise darauf hingewiesen, dass die Grenze zwischen selbstständiger und nicht-selbstständiger Beschäftigung im Einzelfall nicht leicht zu ziehen ist. Zudem ist der Begriff des „Solo“-Selbstständigen ebenfalls nicht abgrenzungsfrei; so können z. B. Familienangehörige dennoch mitarbeiten. Ein wesentlicher neuer Trend sind auch mehr oder minder lose Netzwerke von Solo-Selbstständigen, die nach außen als Einheit auftreten und damit letztlich als BGB-Gesellschaft agieren, statistisch aber als Solo-Selbstständige geführt werden. Gerade in der IT- und Kreativbranche ist diese Konstellation durchaus üblich, wie auch in den Fallstudien unter Kapitel 6 gezeigt wird.

3.2.2 Andere Datenquellen

Volkswirtschaftliche Bedeutung
von externen Spezialisten

Hierunter sollen solche Daten verstanden werden, die nicht von einer statistischen Behörde erhoben werden. Dazu gehören Datenquellen wie Branchenportale, Erhebungen durch Unternehmen, wissenschaftliche Berichte. Diese Daten haben im Gegensatz zu den Daten der offiziellen Statistiken in der Regel einen bestimmten Fokus auf Beschäftigte einer bestimmten Branche und erheben daher auch keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern stellen eher Tendaussagen dar. Für die vorliegende Studie wird der Fokus auf die Beschäftigten im Informations- und Kommunikationsbereich und auf Ingenieure gelegt.

SOLCOM

Hierbei handelt es sich um eigene Erhebungen der Unternehmensberatung SOLCOM. SOLCOM hat seinen Unternehmenssitz in Reutlingen und vermittelt Fachkräfte aus den Bereichen Informationstechnologie, Ingenieurwesen und Managementberatung. Es betreibt ein eigenes Online-Magazin, unter dessen Abonnenten jährlich kurze Befragungen durchgeführt werden. Die Teilnehmerzahlen schwanken hierbei zwischen 365 im Jahr 2012 und 519 im Jahr 2014.

GULP

Das Branchenportal GULP führt in regelmäßigen Abständen Befragungen durch. Für uns interessant ist vor allem die 2013–2014 durchgeführte anonyme Online-Befragung mit 2.086 Teilnehmern zum Thema Stundensätze und Verdienst von Selbstständigen in IT und Engineering.

Computerwoche

Die Zeitschrift Computerwoche führt unregelmäßig in Kooperation mit IDG Business Research eigene Befragungen durch. In der IT-Freelancer-Studie 2014 werden die Ergebnisse einer Online-Umfrage von 2013, bei der 1.096 IT-Freelancer Fragen zu beruflicher Situation, Gehältern, Zufriedenheit, Herausforderungen und Einflussfaktoren beantwortet haben, dargestellt.

BITKOM

Der Branchenverband des Informations- und Kommunikations-sektors BITKOM führt Erhebungen für den Informations- und Kommunikationssektor durch. In seinem Auftrag wurde eine Studie verfasst, die klären soll, wie die Freelancer im IuK-Sektor arbeiten. Die Datenbasis von BITKOM ist eine repräsentative Befragung seiner Mitgliedsunternehmen.

3.3 Ergebnisse im Einzelnen

3.3.1 Zahlenmäßige Bedeutung von Solo-Selbstständigen und Anteil in einzelnen Berufsgruppen

Die Zahl der Solo-Selbstständigen variiert je nach Erhebung zwischen 2,1 und 2,6 Mio. Beschäftigten in Deutschland (vgl. BMAS 2012, S. 58; Wallerang 2013, S. 4). Insgesamt ist die Zahl der Selbstständigen (mit und ohne abhängig Beschäftigte) in den Jahren von 2000 bis 2011 mit 14 % deutlich stärker gewachsen als die der Arbeitnehmer mit 5 %, während die Anzahl der Solo-Selbstständigen im gleichen Zeitraum sogar um 40 % gestiegen ist. Damit haben die Solo-Selbstständigen die Selbstständigen mit Angestellten zahlenmäßig überholt (vgl. Mai/Marder-Puch 2013, S. 482). Mittlerweile haben unter allen Selbstständigen 57 % keine Angestellten.

Die Untersuchung des DIW aus dem Jahr 2013 (vgl. Brenke 2013) zeigt, dass eine ähnlich starke Verschiebung zu selbstständiger Erwerbstätigkeit auch in den 90er-Jahren stattgefunden hat. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland in Bezug auf den Anteil der selbstständigen Beschäftigung weit zurück. Auch der Anteil der Solo-Selbstständigen an allen Selbstständigen ist in Deutschland im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich.

Betrachtet man die Berufsgruppen, in denen Solo-Selbstständige tätig sind, zeigen sich Schwerpunkte in künstlerischen Berufen, bei Lehrern und Dozenten, Dolmetschern, Publizisten, Psychologen sowie pflegerischen Berufen und bei Kosmetikern und Heilpraktikern. Zahlenmäßig am bedeutsamsten sind die Händler und Vertreter sowie Personen, die in landwirtschaftlichen und gärtnerischen Berufen tätig sind, wobei in diesen bisher stärksten Gruppen derzeit ein Rückgang zu beobachten ist (vgl. Brenke 2013, S. 9).

Die meisten Zuwächse im Bereich der Solo-Selbstständigen finden sich aktuell in Bauberufen (Ausbau, auch bedingt durch Wegfall des Meisterzwanges), aber auch im Bereich der Lehrer und Dozenten, der bildenden Künstler, Steuer- und Wirtschaftsberater sowie IT-Kräfte und Personen in Pflegeberufen.

3.3.2 Treiber der Zu- oder Abnahme von Solo-Selbstständigen

Die Solo-Selbstständigkeit wird in der Literatur teilweise als konjunkturabhängiges Phänomen beschrieben: In der Regel boomt die Solo-Selbstständigkeit, wenn die Konjunktur sich in einer Stagnation/Rezession befindet (vgl. Brenke 2011). Allerdings lässt sich für Deutschland kein statistischer Zusammenhang zwischen der Lage der Konjunktur und der Zahl der Selbstständigen bestätigen (vgl. Mai/Marder-Puch 2013, S. 485). Weitere Faktoren für die Entwicklung der Anzahl der Solo-Selbstständigen umfassen die EU-Osterweiterung, den Wegfall des Meisterzwangs in einigen Handwerksberufen, aber auch Aufkommen und Wegfall spezifischer Förderungsmaßnahmen wie z. B. das Instrument der „Ich-AGs“ der Arbeitsverwaltung in den Jahren 2003–2006.

Brenke (2013) benennt zwei Kerntriebkkräfte bzw. Gruppen von Solo-Selbstständigen: erstens die Gruppe der Personen, die aus Gründen der Entscheidungsfreiheit für Inhalte und Themen und besserer Verdienstmöglichkeiten diesen Weg gehen, und zweitens die Gruppe, die diesen Weg mangels Alternativen in der Festanstellung oder angesichts drohender Arbeitslosigkeit geht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die beobachtbare „Statusmobilität“, also die Frage, aus welcher Beschäftigungsform Solo-Selbstständige typischerweise kommen oder wohin sie gehen. Kurzgetaktete, also unterjährige Wechsel z. B. von der Solo-Selbstständigkeit in die abhängige Beschäftigung sind eher selten. Wenn Wechsel erfolgen, dann am ehesten von der Solo-Selbstständigkeit in die Festanstellung oder die Rente und zu einem geringen Teil in die Arbeitslosigkeit (vgl. Brenke 2013, S. 11 f.).

Sehr wesentlich erscheint uns auch die Feststellung, dass es nur in einem geringen Umfang zu einem sozialen Abstieg kommt. „Zwar gibt es durchaus Personen, die arbeitslos werden, sehr viel größer ist aber der Anteil derjenigen, die einen Arbeitgeber gefunden haben“ (vgl. Brenke 2013, S. 12). Positiv gewendet formuliert: Die Solo-Selbstständigkeit ist eine Beschäftigungsform mit guten Übergangsmöglichkeiten in normale Beschäftigung, und sie bietet Menschen mit spezifischer Expertise und hohem Freiheitsdrang offenbar eine adäquate Beschäftigungsform.

3.3.3 Bildungsstand, Alters- und Geschlechtsstruktur der Solo-Selbstständigen

Der Bildungsgrad der deutschen Solo-Selbstständigen ist im Vergleich zu anderen Ländern außergewöhnlich hoch. So beträgt der Anteil der Solo-Selbstständigen mit akademischer Ausbildung in Deutschland 44 % im Vergleich zu 27 % im EU-Durchschnitt. Dieser Trend ist in den letzten zehn Jahren deutlich gewachsen. Solo-Selbstständige sind somit überdurchschnittlich hoch qualifiziert und sogar höher qualifiziert als abhängig Beschäftigte und somit gut gerüstet für einen hochflexiblen Arbeitsmarkt. Die Solo-Selbstständigkeit in Deutschland gilt damit als kein Phänomen von Beschäftigten mit niedrigem Bildungsstand (vgl. Gerner/Wießner 2012, S. 4; Brenke 2011, S. 10).

Der Frauenanteil in Höhe von 37 % im Jahr 2012 liegt in diesem Segment zwar noch unter dem für alle Beschäftigten, aber er wächst. Er ist auch bei den Solo-Selbstständigen deutlich höher als bei den Selbstständigen mit angestelltem Personal. Eine ebenfalls überdurchschnittliche Dynamik wird für den Anteil von Teilzeitbeschäftigten im Segment der Solo-Selbstständigen konstatiert. Dies kann zu teilweise unzureichenden Einkommenssituationen führen.

Solo-Selbstständige haben eine etwas andere Altersstruktur als abhängig Beschäftigte: Sie sind deutlich jünger sowohl als abhängig Beschäftigte als auch als Selbstständige mit Angestellten (vgl. Mai/Marder-Puch 2013, S. 492 f.). Das spricht dafür, dass diese Solo-Selbstständigkeit oftmals am Beginn des Erwerbslebens steht.

3.3.4 Einkommen und Altersvorsorge

Auffällig ist die hohe Spreizung in der Einkommenssituation der Solo-Selbstständigen, die erheblich größer ist als bei Selbstständigen mit Angestellten oder bei abhängig Beschäftigten. Der durchschnittliche Verdienst von Solo-Selbstständigen beläuft sich auf etwa 13 € pro Stunde, was einem Median-Einkommen von 2.350 € pro Monat und einem durchschnittlichen Einkommen von 2.678 € pro Monat entspricht¹ (vgl. Gerner/Wießner 2012, S. 6). Brenke (2013) arbeitet heraus, dass der Anteil der Solo-Selbstständigen im Niedriglohnssektor höher ist als bei den Arbeitnehmern. Allerdings ist dieser Anteil in den letzten Jahren zurückgegangen.

Die Gruppe der Solo-Selbstständigen im Niedriglohnssektor besteht aus deutlich mehr Frauen als Männern, mehr Teilzeit- als Vollzeitkräften, und ist in Ostdeutschland überdurchschnittlich stark repräsentiert. Im Vergleich zu den Selbstständigen liegen die Einkommen der Solo-Selbstständigen zurück, im Median liegen sie auch unter dem der Arbeitnehmer.

Die Studie des DIW (vgl. Brenke 2013) zeigt weiter, dass Solo-Selbstständige weniger verdienen als Selbstständige mit Angestellten. Diese kritischere Situation wird insoweit etwas gemildert, als es sich häufiger um Haushalte handelt, in denen weniger Personen als in Arbeitnehmerhaushalten zu versorgen sind. Ob dies umgekehrt auch ein Verhinderungsfaktor z. B. für eine Familiengründung ist, muss an dieser Stelle offen bleiben.

¹ Der Median ist der mittlere Wert aller Fälle, d. h., 50 % der Befragten verdienen weniger als 2.350 €/Monat und 50 % verdienen mehr als 2.350 €/Monat.

Die Einkommenssituation ist allerdings je nach Branche und Qualifikation der externen Spezialisten sehr unterschiedlich. Laut der Befragung der Computerwoche in Kooperation (vgl. Computerwoche 2014) mit GULP beträgt der durchschnittliche Jahresumsatz eines IT-Freelancers 125.275 €. Der durchschnittliche Stundensatz beträgt 80 €. Etwa 17 % der Befragten rechnen mehr als 100 € pro Stunde ab, während ein Drittel zu Stundensätzen von weniger als 70 € arbeitet. Damit kommen die IT-Freelancer aus eigener Sicht gut aus: 79 % der Befragten sind der Ansicht, mehr zu erwirtschaften als Festangestellte (ebenda).

Sehr kritisch müssen die insgesamt geringeren Sparbemühungen bzw. -möglichkeiten der Solo-Selbstständigen gesehen werden. Ein großer Teil (knapp 50 %) spart nichts. Auch hier zeigt sich allerdings eine große Spreizung (vgl. Brenke 2013).

3.3.5 Arbeitszeiten

Bei den Arbeitszeiten zeigt sich ein ähnlich heterogenes Bild: Solo-Selbstständige arbeiten häufiger in Teilzeit oder sie haben überlange Arbeitszeiten von über 40 Stunden pro Woche (vgl. Kaiser/Rössing/Bonss 2012, S. 24).

In der SOLCOM-Befragung 2014 unter den externen Experten in den Bereichen IT und Ingenieurwesen wurde der Fokus auf die Arbeitszeiten der Freelancer gelegt. Dabei ergibt sich ebenfalls, dass Freelancer sehr lange Arbeitszeiten haben. Bei der Online-Umfrage gaben mehr als 75 % der Befragten an, über 40 Stunden/Woche zu arbeiten (vgl. SOLCOM 2014, S. 5). Auch die Wochenendarbeit ist für Freelancer ein Thema. Etwa 25% der Befragten gaben an, mehr als fünf Tage/Woche zu arbeiten (ebenda, S. 6).

Besonders groß sind die Abweichungen zu Angestellten im Bereich des Jahresurlaubs. Die Hälfte der Befragten (49,9 %) hatte nur max. 20 Urlaubstage/Jahr, was wohl auf den Zwang zur dauerhaften Akquisition zurückzuführen ist (vgl. SOLCOM 2014, S. 7). Ein weiteres negatives Signal ist die Aussage der Freelancer, dass sie den Eindruck haben, mehr arbeiten zu müssen als Festangestellte. 70 % haben dieses Gefühl (ebenda, S. 8). Des Weiteren ist die unsichere Zukunft der größte Stressfaktor bei den Freelancern und von ca. 53 % der Befragten genannt (ebenda, S.10).

Die wesentlichen Kennzahlen zur wirtschaftlichen Bedeutung der Solo-Selbstständigen werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst. In einem Fall konnte kein vergleichbarer Wert ermittelt werden.

	Arbeitnehmer/ abhängig Be- schäftigte	Selbstständige mit Angestellten	Solo- Selbstständige
Anzahl (2013*)	36,4 Mio.	1,7 Mio.	2,1 Mio.
Anteil an den Erwerbstätigen (2013*)		4,7 %	5,8 %
Veränderungsrate (2000–2011)	+5 %	+3 %	+40 %
Teilzeitanteil (2011)	27 %	7 %	32 %
Frauenanteil (2011)	46 %	24 %	37 %
Ausbildungsabschluss Studium, Meisterprüfung (2011)	29 %		44 %
Einkommen je Stunde (Mittel- wert 2012)	15,89 €	25,51 €	16,94 €

Tabelle 1: Entwicklung der Solo-Selbstständigen (Quellen: *Destatis, alle anderen Angaben: Brenke 2013 und 2014b)

Die wichtigsten Kernaussagen im Überblick

Volkswirtschaftliche Bedeutung
von externen Spezialisten

Selbstständigkeit wächst stärker als die Beschäftigung: Die Zahl der Selbstständigen (mit und ohne eigene Angestellte) ist in den Jahren von 2000 bis 2012 mit 14 % deutlich stärker gewachsen ist als die der Arbeitnehmer mit 5 %. Damit liegt ihr Wachstum über dem der Selbstständigen mit eigenen Beschäftigten.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland beim Anteil der selbstständigen Beschäftigung weit zurück: Auch der Anteil der Solo-Selbstständigen an allen Selbstständigen ist in Deutschland im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich.

Klare berufsspezifische Schwerpunkte mit Trend hin zur Wissensarbeit: Betrachtet man die Berufsgruppen, in denen Solo-Selbstständige tätig sind, zeigen sich typische Schwerpunkte. Solo-Selbstständige haben einen hohen Anteil in künstlerischen Berufen, bei Lehrern und Dozenten, Dolmetschern, Publizisten, Psychologen und pflegerischen Berufen, Kosmetikern und Heilpraktikern. Die meisten Zuwächse im Bereich der Solo-Selbstständigen finden sich aktuell in Bauberufen (Ausbau, auch bedingt durch Wegfall des Meisterzwanges), aber auch im Bereich der Lehrer und Dozenten, der bildenden Künstler, Steuer- und Wirtschaftsberater sowie IT-Kräfte und Personen in Pflegeberufen.

Unterschiedlichste Treiber: Sie umfassen die EU-Osterweiterung, den Wegfall des Meisterzwangs in einigen Handwerksberufen, aber auch Aufkommen und Wegfall spezifischer Förderungsmaßnahmen wie z. B. das Instrument der „Ich-AGs“ der Arbeitsverwaltung in den Jahren 2003 bis 2006. Hinzu kommen zahlenmäßig bisher weniger eindeutig nachweisbare Präferenzveränderungen bei jungen Nachwuchskräften, die großen Wert auf Entscheidungsfreiheit und Themenwahl legen.

Solo-Selbstständigkeit als offenbar guter Baustein der Erwerbsbiografie: Es kommt nur in einem geringen Umfang zu einem sozialen Abstieg. Die Solo-Selbstständigkeit ist eine Beschäftigungsform mit guten Übergangsmöglichkeiten in normale Beschäftigung, und sie bietet Menschen mit spezifischer Expertise und hohem Freiheitsdrang offenbar eine adäquate Beschäftigungsform.

Hoher Bildungsgrad entsprechend der wachsenden Bedeutung der Wissensarbeit insgesamt: Deutsche Solo-Selbstständige sind, auch im europäischen Durchschnitt, überdurchschnittlich hoch qualifiziert und sogar höher qualifiziert als abhängig Beschäftigte und somit gut gerüstet für einen hochflexiblen Arbeitsmarkt.

Solo-Selbstständigkeit offenbar gerade für junge Menschen attraktiv: Solo-Selbstständige sind deutlich jünger sowohl als abhängig Beschäftigte als auch als Selbstständige mit Angestellten.

Hohe Spreizung der Einkommen: Es ist klar festzustellen, dass die Einkommenssituation je nach Branche und Qualifikation der externen Spezialisten sehr unterschiedlich ist.

Unzureichende Altersvorsorge: Kritisch müssen die insgesamt geringeren Sparbemühungen bzw. -möglichkeiten gesehen werden. Ein großer Teil (knapp 50 %) spart nichts. Auch hier gibt es allerdings wie bei der Einkommenssituation und sicher auch in deren Konsequenz eine große Spreizung.

Häufig überdurchschnittliche Arbeitszeit: Bei den Arbeitszeiten zeigt sich ein ähnliches Bild von anspruchsvolleren Arbeitssituationen: Solo-Selbstständige haben häufiger überlange Arbeitszeiten von über 40 Stunden pro Woche.

4

Motivation der externen Spezialisten und deren Erfahrungen

4.1 Verfügbare Daten, Fallstudien (Interviews)

In diesem Kapitel sollen die Perspektive der externen Experten und deren Erfahrungen einer Betrachtung unterzogen werden. Hierfür wurden neben der Auswertung von Sekundärliteratur, einzelnen Befragungen und Forschungsprojekten auch eigene Interviews geführt, um den spezifischen Fragestellungen dieser Studie gerecht werden zu können. Hier haben wir mit fünf externen Experten gesprochen. Wir haben gezielt eine Mischung von Leistungsangebot, Alter, Geschlecht und Dauer der Berufserfahrung der externen Experten realisiert. Damit hat diese Auswahl keinen Anspruch auf Repräsentativität, aber sie aktualisiert und illustriert ein Stück weit typische Haltungen und Erfahrungen. Im herausgehobenen Kasten auf der Seite 22 finden Sie einen der „Fälle“ in narrativer Form.

Leistungsangebot	Alter	Geschlecht	Erfahrungshorizont
Crossmedia-Beratung	40 – 50	Weiblich	10 Jahre
Innovation Strategist	30 – 40	Männlich	8 Jahre
Digitaler Film	20 – 30	Männlich	8 Jahre
Innovationsmethoden	40 – 50	Männlich	18 Jahre
Maschinensteuerung	50 – 60	Männlich	30 Jahre

Als Sekundärquelle sind für uns besonders die Ergebnisse des im Jahr 2009 gestarteten Forschungsprojektes „Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung (FlinK)“ interessant (www.flink-projekt.de). FlInK wurde aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds innerhalb des Förderschwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich ändernden Arbeitswelt“ gefördert und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Bonn, betreut. In diesem Projekt wurden die Motive und die Arbeitswelten dieser Personengruppe über eine Reihe von Interviews und anderen empirischen Erhebungen sehr ausführlich untersucht. Andere Sekundärquellen sind wie zitiert eingeflossen.

C. G.

[Leistungsangebot] „Ich soll das Neue hereinbringen“

C. G. ist Kommunikations- und Interaktionsdesigner. Er entwickelt auf Basis neuer Kreativtechniken (Design Thinking) gemeinsam mit Kunden und Projektpartnern neue Lern- und Arbeitsformate und setzt diese dann auch mit diesen um. C. G. definiert sich als dienstleistender, kreativer Problemlöser und „Innovation Strategist“. Projekte dauern von wenigen Wochen bis über mehrere Monate. C. G. ist 32 und hat schon in seinem Studium sehr projektorientiert, interdisziplinär und eigeninitiativ agiert.

Motivation der externen
Spezialisten und deren
Erfahrungen

[Motivation und Selbstorganisation] „Ich liebe die Freiheit, mich für Themen entscheiden zu können“

Die Arbeit als selbstständiger Experte empfindet er als eine „natürliche“ Verlängerung der Projektarbeiten im Studium. C. G. hatte zum Ende seines Studiums keine Lust darauf, sich auf einzelne Jobinhalte festlegen zu lassen und sich von den extremen Zukunftsängsten seiner Kommilitonen anstecken zu lassen: Er arbeitet in einem selbst gewählten Netzwerk, das sich auch gemeinsame Büroräume teilt und augenblicklich über eine definiertere Rechtsform nachdenkt – diskutiert wird ein Genossenschaftsmodell, das eines Tages ev. auch ein Grundeinkommen von allen fünf Beteiligten tragen könnte –, wobei sie kein „normales“ Unternehmen sein wollen. Darüber hinaus ist er noch in einem zweiten thematisch getriebenen Netzwerk von Spezialisten engagiert. C. G. ist privat krankenversichert und sorgt auch für das Alter vor, wobei er frei eingesteht, dass dies wahrscheinlich noch unzureichend ist. Für C. G. ist es sehr wichtig, seine Arbeitszeiten flexibel selber bestimmen zu können und auch zwischen Projekten Erholungsphasen zu haben, die für die Familie und das eigene auch kreative „Auftanken“ da sind. Und das braucht er, um immer wieder Neues lernen zu können. Das, so denkt er, wäre in einem klassischen Job als Festangestellter nur sehr schwer möglich. Deswegen hat er auch schon mehrere Jobangebote abgelehnt.

[Kundenbeziehung] „Als externer Ideengeber werde ich teilweise bewusst außen vor gehalten“

C. G. arbeitet praktisch ausschließlich empfehlungsbasiert und macht praktisch keine Kaltakquise – und das reicht bisher auch gut. Er ist sogar schon dazu übergegangen, eigene Projekte zu konzipieren und diese dann anzubieten. In den Projekten selbst ist er für notwendige Besprechungen und Workshops vor Ort – und dort ist es wichtig, einen guten Draht zu den Leuten zu finden, da ja eine gemeinsame Lösungsfindung und eine nachhaltige Verankerung der neuen Ideen angestrebt werden. Seine Eigenschaft als Externer ist aber immer sehr transparent. Er wird praktisch wie ein Incubator genutzt.

[Zukunft] „Nicht in der klassischen Festanstellung“

Ganz klar ist der Weg in die Zukunft noch nicht, es gibt auch keine definierte Strategie. Eines ist sicher: Die „klassische“ Festanstellung scheidet aus. Mögliche Entwicklungsrichtungen sind die Veränderung des Angebotsportfolios – mehr Produkte und weniger Dienstleistung zu verkaufen etwa, was mit der hohen zeitlichen Belastung und auch der notwendigen Anstrengung dafür zu tun hat, für jeden Kunden ein individuelles, spezifisches Ergebnis zu entwickeln – ohne Standards. Zudem kann eine Arbeitszeiteinheit eben auch nur einmal verkauft werden!

C. G. empfindet es als Belastung, sich um alle Fragen von Steuern, Versicherung, Alterssicherung selbst kümmern zu müssen – auch das ist Teil der Überlegung hinter der Genossenschaft. Er plädiert dafür, viel mehr Angebote für Formen der Rentenabsicherung zu entwickeln, die auch bei schwankenden Einkommensgrößen funktionieren. Zudem wünscht er sich eine wirksame positive Lobby für diese Form des Unternehmertums und eine viel größere Verankerung dieser Lebensperspektive auch schon in der schulischen Bildung.

4.2 Externer Spezialist als Lebensentscheidung? Motivation und zeitlicher Planungshorizont, typische Erwerbsbiografien

Die Gründe für die Arbeit als externer Experte sind bei unseren Befragten ähnlich und lassen sich unter den Stichworten Selbstbestimmung, Vermeidung von Unternehmenshierarchien, Bürokratie und thematischer Begrenzung zusammenfassen. Zumindest bei den fünf befragten Gesprächspartnern war diese Erwerbsform frei gewählt und nicht einer individuell schlechten Arbeitsmarktsituation geschuldet. Nicht untypisch erschien ein „Hineinschlittern“ in diese Erwerbsform, die sich nahtlos aus Projekten der Studienzeit ergeben hatte; in einem Fall wurde eine bewusste Kündigung aus einer festen Vollzeitstelle vorgenommen, um „keinen Chef mehr haben zu müssen“. In zwei anderen Fällen sind auch bereits mehrfach Jobangebote von Auftraggebern in feste Arbeitsstellen abgelehnt worden. Einer der Befragten hatte aus der Tätigkeit als externer Experte heraus nach und nach ein eigenes Unternehmen mit 20 Mitarbeitern aufgebaut und sich damit notgedrungen immer mehr in Managementaufgaben begeben, die ihn von den interessanten Fachaufgaben entfernt und letztlich nicht befriedigt haben; zudem wurde auch der aufgebaute Finanzierungsdruck als groß empfunden. In diesem Fall wurden dann die Mitarbeiter wieder schrittweise abgebaut, um heute wieder als einzelner externer Spezialist aufzutreten und zu arbeiten.

Themen- und Inhaltsorientierung spielen also eine große Rolle. Fragt man nach DEM einen Grund, erscheinen Stichworte wie diese durchaus typisch:

„Ich liebe die Freiheit, mich für Themen entscheiden zu können“

„Ich wollte größere Flexibilität und Entwicklungsfreiräume“

In den Gesprächen fällt auf, dass die eigene Existenz gerne im Kontrapunkt zur Arbeit in „klassischen“, „echten“ Unternehmen definiert wird und sich damit auch ein bestimmtes Lebensmotto verbindet. Das lässt umgekehrt einer Existenz als Angestellter durchaus ein Hintertürchen offen: für den Fall, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern zunehmende Freiheiten und Flexibilisierungen anbieten und damit auf den engen Fachkräftemarkt reagieren. Diese Erwartung wurde durchaus auch formuliert.

Alle Befragten vermittelten den glaubhaften Eindruck, auf dem Markt eine nachgefragte, wertvolle Expertise anbieten zu können, die sie auch in dieser Grundhaltung bestätigt. Es wurde aber auch thematisiert, dass dies nicht immer zu jedem Zeitpunkt zu einer ausgeglichenen Auftrags- und Finanzierungssituation führt und man deshalb auch kein zu ausgeprägtes Sicherheitsdenken haben dürfe, wenn man so arbeite.

Die Tätigkeit als externer Experte erfolgt jedoch auch aus einem Mangel an Beschäftigungsalternativen (vgl. Brenke 2011, S. 14). So gesehen stellt das Sample unserer Befragten eine (ungeplante) Positivauswahl dar. Hier lassen sich auch branchentypische Unterschiede erkennen, die auch in anderen Untersuchungen bestätigt werden. So gaben in einer Umfrage im IT-Umfeld über 93 % der Befragten an, „aus Überzeugung“ Selbstständiger zu sein (vgl. Computerwoche 2014; Gulp 2014). Hier spielt auch die hohe Nachfrage nach diesen Experten eine Rolle. Für die Medienbranche bzw. für betriebliche Funktionsbereiche, die sich mit dem Einsatz (vor allem neuer, interaktiver) Medien für Zwecke der Unternehmens- und Produktkommunikation beschäftigten, sind ähnliche Tendenzen zu beobachten (vgl. Stiehler 2009).

Jedoch bedeutet diese Hauptorientierung nicht, dass jede Form von Beständigkeit abgelehnt wird. In mehreren Fällen stellen (dauerhafte) Lehraufträge an Universitäten oder die (bezahlte) Integration in länger laufende Kommissionsarbeiten dankbar genutzte Fixpunkte der individuellen Tages- und Einkommensplanung dar. Nicht selten

bedeuten diese beständigeren Beschäftigungen (die einen hohen Gestaltungsspielraum bieten) auch Anknüpfungspunkte an größere Plattformen, die für die eigene Ressourcenerweiterung und das persönliche Renommee gerne genutzt werden, um z. B. an der Hochschule Seminarräume nutzen zu können oder auf studentische Hilfskräfte/Diplomanden oder Ähnliches zurückzugreifen. Es wird ganz klar versucht, die Einnahmequellen auf mehreren Säulen abzusichern und somit zu einer Risikostreuung zu kommen. Der Druck, zu einigermaßen regelmäßigen Einkünften zu kommen, ist bei allen Befragten durchaus spürbar und nimmt an Gesprächsraum zu, je verantwortlicher die eigene Familiensituation wird (Kinder) oder je länger auch der Zustand in dieser Erwerbsform anhält.

Motivation der externen
Spezialisten und deren
Erfahrungen

4.3 Selbstorganisation und Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber

Eine echt „isolierte“ Arbeit als externer Spezialist scheint insgesamt eher die Ausnahme zu sein. Fast alle Befragten befinden sich in selbst gewählten, teilweise auch mitinitiierten Netzwerken, die für sie den Zweck des Ressourcenausgleichs, des erweiterten Leistungsportfolios und nicht zuletzt auch den Sinn der gemeinschaftlichen Ideenentwicklung und Hilfe bieten. Diese Netzwerke dienen somit dem eigenen Wissensmanagement und der Weiterbildung und ermöglichen die Nutzung von gemeinsamen Büroräumen und sonstigen Infrastrukturen. „Klassische Weiterbildung“ erscheint in diesen hoch innovativen Bereichen oft gar nicht möglich, da es keine Angebote gibt; es ist kein Zufall, dass die Gesprächspartner nicht selten durch Vorträge oder entsprechende Workshop-Angebote für andere weiterbildende Funktion haben. Berichtet wird in einem Interview von Tendenzen, diesen Netzwerken eine verbindlichere „Verfasstheit“ z. B. in Form einer Genossenschaft zu geben, die damit haftungsrechtliche und steuerliche Vorzüge abbildet und ein stabileres Setting bietet.

Die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber gestaltet sich unterschiedlich, je nach konkreter Ausgestaltung der Aufgabe. Häufig findet die Interaktion mit Mitarbeitern des auftraggebenden Unternehmens im Rahmen von Workshops statt, in denen die externen Experten nicht selten eine moderierende oder leitende Funktion haben. In anderen Situationen sind sie bei gemeinsamen Brainstormings oder Kreativitätssitzungen anwesend, in wieder anderen vermitteln sie einzelne Kenntnisse, z. B. im Umgang mit neuen Softwaresystemen. Je nach spezifischem Auftrag werden die Externen teilweise absichtlich etwas „auf Abstand“ gehalten, um die externe Perspektive (die Fehler aufdecken kann und sich nicht in einer „not invented here“-Haltung vereinnahmen lässt) beizubehalten und „frische“ Konzepte von außen zu liefern. Technisch findet eine Integration eher auf einem geringfügigen Level statt, was z. B. Zugangsregelungen angeht. Aber es kommt auch vor, dass externe Berater im Kundenkontakt mit Dritten mit Visitenkarten des Auftraggebers ausgestattet werden, es dem gemeinsamen Kunden also nicht transparent wird, welcher Berater dazugehört und welcher nicht.

Formen und Intensität der tatsächlichen Integration externer Spezialisten sind z. B. im Flink-Projekt (mit der Begrenzung auf die IT- und Medienbranche) bereits breiter untersucht worden. Im Grundtenor wird festgestellt, dass eine gute Integration (manifestiert in klaren Ansprechpartnern, Teilnahme an Informationsflüssen, sogar Teilnahmen an innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen) erfolgsnotwendig ist. Dazu gehört auch eine transparente Rollendefinition des Externen, sodass interne Mitarbeiter keine Konkurrenzängste entwickeln. Entsprechend vielfältig sind dann auch die Rollen, die externen Experten bei entsprechenden Befragungen zugeschrieben werden: Sie reichen von „Spezialist“ (häufigste Nennung mit knapp 80 %) über „Trainer/Coach“ bis hin zu „Ideegeber“ (vgl. Kaiser/Rössing/Bonss 2012).

Die befragten Spezialisten berichten von keinen negativen Erlebnissen mit internen Mitarbeitern oder deren Interessenvertretern. Im Gegenteil: Teilweise wird aktiv nach ihnen gefragt, sei es, um konkrete Lücken zu schließen, die von den Mitarbeitern selbst nicht bewältigt werden können, oder um ein Auftragsvolumen zu bewältigen oder neue Themen zu erschließen, deren Größe oder Kontinuität wirtschaftlich keine Festanstellung rechtfertigt. Hier ist der externe Spezialist tatsächlich entweder aus qualitativ-inhaltlichen Gründen heraus gefragt oder aber um die Überlebensfähigkeit im Sinne des „atmenden Unternehmens“ zu sichern – und damit die Stammebelegschaft zu sichern.

Weniger im direkten Umgang mit den Kollegen, sondern eher an der Schnittstelle zu den institutionellen Grenzen und den Standardprozessen der den Auftrag gebenden Unternehmen wird allerdings eine ganze Reihe von Verbesserungspotenzialen genannt. Die häufig an Großaufträgen mit „normalen“ Unternehmen orientierten Einkaufs- und Bestellprozesse der Auftraggeber werden als unsachgerecht empfunden und in Teilen auch, wenn möglich, umgangen. „Da soll ich bei einem Auftragswert von 10.000 € eine Haftungssumme von mehreren Hunderttausend akzeptieren“ ist hier eine plakative Aussage. Auch die Nachweispflichten in Bezug auf Scheinselbstständigkeit u. Ä. werden teilweise als bürokratische Monster erlebt. Hier ergibt sich der nachvollziehbare Wunsch, auch seitens der Auftraggeber, mit einer angemessenen Schnittstelle „bedient“ zu werden.

4.4 Absicherung und Verdienst

Die finanzielle Absicherung steht meistens auf mehreren Füßen und ist in der sehr ehrlichen Darstellung der Befragten nicht immer gleich gut – schwankend, aber in Bezug auf den erforderlichen Lebensstandard insgesamt befriedigend. Größeres Kopfzerbrechen bereitet eher die langfristige Absicherung im Alter, die als Thema gesehen und auch bearbeitet wird, aber gerade von den jüngeren Befragten „wahrscheinlich nicht im notwendigen Ausmaß“ betrieben wird. Hier ergeben sich im Gespräch auch die größten Problembereiche, die bei dieser Form der Erwerbstätigkeit gesehen werden. Die Befragten fühlen sich wenig unterstützt in ihrer Art, den Lebensunterhalt zu verdienen und für das Alter vorzusorgen, und empfinden die zahlbaren Raten z. B. für freiwillige Krankenversicherungen gerade zu Beginn der beruflichen Tätigkeit als durchaus hoch. Interessanterweise wünscht sich einer der befragten Spezialisten, der schon länger in dieser Arbeitsform unterwegs ist, noch viel größere Zwänge gerade für junge Menschen, hier Überlegungen anzustellen und zumindest eine Mindestversorgung vorzunehmen, um spätere Altersarmut zu vermeiden. Diese insgesamt zu geringe Spar- und Vorsorgetätigkeit unter den externen Experten wird auch durch Ergebnisse des Mikrozensus bestätigt (vgl. Brenke 2011, S. 16).

Ein Befragter bedauert ausdrücklich, dass es die Förderform der „Ich-AGs“ nicht mehr gibt, die für das erste, gerade für den Netzwerk- und Kundenaufbau so wichtige Jahr der Selbstständigkeit genug Zeit und Ruhe gegeben hatte, die nötig ist, um von null an wirklich einsteigen zu können. Entsprechend wird auch der Wunsch geäußert, vergleichbare Förderinstrumente wieder einzuführen – und überhaupt auch für diese Art der Erwerbstätigkeit eine bessere Lobby zu bekommen und diese in der öffentlichen Diskussion nicht zu sehr in den Kontext prekärer Beschäftigungsverhältnisse zu stellen. Angemerkt wird auch, dass Lösungen wie die Künstlersozialkasse, bei der der Staat die Arbeitgeberbeiträge übernimmt, auch für ihre Erwerbsformen überlegenswert wäre und bei der Absicherung des Alters eine wirksame Unterstützung anbieten würde.

4.5 Die wichtigsten Kernaussagen im Überblick

Motivation der externen
Spezialisten und deren
Erfahrungen

Solo-Selbstständigkeit als Entscheidung gegen klassische Unternehmenshierarchien und Bevormundung: Was man nicht will, sind Unternehmenshierarchien und Fremdbestimmung. Was man will: eigene Entscheidungsfreiheit, selbst gewählte thematische Identifikation und Innovationsorientierung.

Ständige Reflexion und Abwägung der Passung der Erwerbsform: Je jünger, umso flexibler ist der Wechsel zwischen den optionalen Wegen noch möglich und er wird auch laufend „mitgedacht“.

Einkommenskalkulation auf mehreren Füßen: Klar erkennbar ist das Bemühen, durch eine gute Mischung aus kurz- und langfristigen Aufträgen und Beschäftigungen einen stabilen Einkommensmix zu erzielen.

Trend zu Netzwerken und mehr oder minder losen Kopplungen: Der absolute Einzelkämpfer ist eher die Ausnahme. Viele externe Spezialisten organisieren sich in mehr oder minder fixen Netzwerken zum Zwecke des Ressourcen-Sharings, des Erfahrungsaustausches und der komplementären Kompetenzergänzung.

Integration im Sinne der spezifischen Aufgabenerfüllung und nicht, um Weisungen zu erhalten: Integration beim auftraggebenden Unternehmen findet dosiert und klar aufgabenorientiert statt, ohne das primäre Moment der Unabhängigkeit einzuschränken.

5 Unternehmerische Motivationen und Erfahrungen

5.1 Datengrundlage, Fallstudien

Nachdem im vergangenen Kapitel die Perspektive der externen Spezialisten beleuchtet wurde, werden in diesem Kapitel Erkenntnisse aus Fallstudien vorgestellt, in denen die unternehmensseitigen Motive für den Einsatz selbstständiger Spezialisten untersucht wurden. Ebenso im Fokus stehen die damit verbundenen Erfahrungen sowie die Organisation und Einbindung der externen Spezialisten im Unternehmen. Zur Datengewinnung wurden halbstrukturierte Interviews mit Ansprechpartnern aus fünf Unternehmen geführt. Im Fokus der Gespräche und der folgenden Darstellung steht die Organisation und Integration im Wertschöpfungsprozess, weswegen die Interviews mit den eingesetzten Fachabteilungen und nicht mit den Personalverantwortlichen geführt wurden. Die Interviewpartner kommen aus Unternehmensbereichen, die für die Auswahl und den Einsatz von externen Spezialisten verantwortlich bzw. mitverantwortlich sind. Die angesprochenen Unternehmen stammen aus Branchen, in denen den Einsatz von externen Spezialisten besonders hoch ist. Das Sample umfasst drei Großunternehmen und zwei KMU. Auf Seite 28 stellen wir eine Fallstudie näher vor. Das Unternehmen plant und steuert den Einsatz von externen Spezialisten gezielt und legt auf einen verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Freelancer Wert.

Branche und Bereich	Anzahl Beschäftigte	Belegschaftsstruktur Qualifikationsgrad	Motivation für den Einsatz externer Experten
IT, Unternehmenssoftware und Consulting	100	Hochschulabschluss (Informatiker), 10 % Administration, 25 % Marketing/Vertrieb	Flexibler Ressourceneinsatz
Finanzdienstleistung	180	Hochschulabschluss (Wirtsch.-Informatik, Informatik, BWL); 10 % kaufmännisch	Integration nicht vorhandener Ressourcen/nicht vorhandenen Know-hows
Anlagen- und Maschinenbau, Produktentwicklung	1.600	Hochschulabschluss, Techniker (Ingenieure, Informatiker)	Kompetenz- und z. T. Ressourcenaufstockung
Energieversorger, FuE	15.000	Hochschulabschluss, Berufsausbildung (Ingenieure, Elektrotechniker)	Integration nicht vorhandener Ressourcen in unsicheren/neuen Märkten
Automobilhersteller	>50.000	Hochschulabschluss, Berufsausbildung (Ingenieure, Elektrotechniker)	Integration nicht vorhandener Ressourcen in unsicheren/neuen Märkten

Als Sekundärquellen dienen wie im vorigen Kapitel die Ergebnisse des FlinK-Projekts, in dem gleichfalls die Perspektive der Unternehmen untersucht wurde. Als weitere Sekundärquellen dienen einige der in Kapitel 3 erwähnten Befragungen und Studien von Unternehmen und Verbänden.

IT GmbH

Die IT GmbH ist ein mittelständisches Softwareunternehmen, das auf Unternehmenssoftware für den Vertrieb spezialisiert ist. Das Unternehmen besteht seit 20 Jahren und hat zurzeit 100 feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unternehmerische Motivationen
und Erfahrungen

[Zielgröße] **„Bis zu 20 % des Umsatzes können mit externen Mitarbeitern erwirtschaftet werden. Mehr ist nicht gesund“**

Die IT GmbH setzt seit Jahren externe Spezialisten ein, um Auftragsspitzen abzufangen. Vor einigen Jahren betrug der Anteil an externen Spezialisten in Spitzenzeiten bis zu 50 %. Dies war mehr, als die Organisation verkraften konnte, weshalb die Unternehmensführung neue Ziele und Richtlinien für den Einsatz von externen Spezialisten erarbeitete. Heute wird in der Jahresplanung fest mit der Erwirtschaftung von bis zu 20 % des Umsatzes durch externe Mitarbeiter geplant. Externe Spezialisten werden langfristig eingesetzt, meist über ein Jahr oder mehr. Mit den externen Spezialisten werden Rahmenverträge gemacht. Bei neuen mit einer Laufzeit von drei Monaten, sonst in der Regel für ein Jahr. Die IT GmbH übernimmt das Einsatzrisiko, wenn der festgesetzten Rahmen nicht abgerufen wird.

[Flexibilität] **„Externe Experten sind die Masse zum Atmen, ohne die festen Mitarbeiter zu gefährden“**

„Die externen Spezialisten sind die Masse zum Atmen. Dadurch sind bei Auftragsschwankungen Arbeitsplätze der festen Mitarbeiter nicht gefährdet.“ Die IT GmbH verfolgt eine vorsichtige Wachstumsstrategie. Umsatzwachstum wird nicht sofort in neue feste Arbeitsplätze umgesetzt, sondern zunächst über den Einsatz von externen Spezialisten abgefangen. Das Vorgehen verringert das Risiko bei Auftragsschwankungen und ermöglicht es dem Unternehmen, Auftragsrückgänge ohne Personalabbau durchzustehen. Externe Spezialisten dagegen können relativ kurzfristig abgebaut werden. Aus Sicht der Unternehmensleitung finanzieren die Stundensätze der externen Spezialisten das erhöhte Risiko ein Stück weit mit.

[Nutzen] **„Externe Spezialisten sind leistungsfähig, bringen Ideen mit und handeln im Sinne des Unternehmens“**

Externe Spezialisten werden nach der Grundprämisse einer langfristigen Partnerschaft ausgesucht. Externe Spezialisten werden in die Projekte sorgfältig integriert. Mit wenigen Ausnahmen wird zwischen externen Spezialisten und Beschäftigten kein Unterschied gemacht. Externe Spezialisten werden sorgfältig ausgesucht. Neben fachlichen Qualifikationen wird auf Soft Skills und den richtigen „Mindset“ Wert gelegt. Das Unternehmen bevorzugt die Zusammenarbeit mit Selbstständigen, da „echte Selbstständige unternehmerisches Denken und Ideen mitbringen, leistungsfähig sind und stets im Sinne des Unternehmens handeln“. So kommt es durchaus vor, dass die IT GmbH gerne externe Spezialisten fest einstellen würde, sich dies aber nur selten realisieren lässt, da die meisten eingesetzten externen Spezialisten aus Überzeugung Selbstständige sind.

[Risiken] **„Wissensabfluss ist ein ganz großes Problem“**

Wissensabfluss wird als großes Problem empfunden, dem durch die Verhinderung der Entstehung von Insel-Know-how entgegengetreten wird. Wenn aber ein Projekt zu 40–50 % mit externen Spezialisten bestückt ist, geht möglicherweise viel Know-how aus dem Unternehmen. Daher war auch dieser Wissensabfluss ein wichtiger limitierender Faktor für den quantitativen Anteil externer Spezialisten.

5.2 Gründe für den Einsatz von externen Spezialisten

Die von uns befragten Unternehmen geben, in Übereinstimmung mit den meisten Studien, die Abdeckung eines bestehenden Ressourcenbedarfs und die Akquisition von zusätzlichem Know-how und Expertise als Hauptgründe für den Einsatz von externen Spezialisten an. Dies ist in jedem Fall die Sicht der jeweiligen Fachabteilungen bzw. Projektverantwortlichen. Aus gesamtunternehmerischer Sicht wird in allen Fällen ersichtlich, dass bei der Personalkapazitätsplanung der Einsatz von externem Personal mit eingeplant oder zumindest in Kauf genommen wird. Dabei wird versucht, das Risiko aufgrund einer Limitierung des Anteils externer Spezialisten zu minimieren. Weitere Gründe für den Einsatz von externen Spezialisten sind die fehlende Mobilität bzw. Mobilitätskosten der eigenen Mitarbeiter, fallweiser Bedarf an Spezialwissen, der Kostendruck in Bezug auf Fixkosten oder sogar Misstrauen des Managements in die eigenen Mitarbeiter. Eines der befragten Unternehmen berichtete, dass nicht selten seitens des Kundenunternehmens der Einsatz spezifischer externer Spezialisten praktisch „mitbeauftragt“ wird, um dessen Integration und Beauftragung man sich dann eben auch noch kümmern müsse – und damit dem Kundenunternehmen eine Menge an regulatorischen Aufgaben abnimmt, die je nach Branche (wie z. B. im Bankenbereich) mittlerweile erheblich sind.

5.3 Organisatorische Implementierung und Erfahrungen

Teamintegration

Externe Spezialisten werden in allen fünf befragten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß in den jeweiligen Teams integriert, je nach konkreter Projektphase und Auftrag. So erhalten die externen Spezialisten z. B. Zugang zum Unternehmensgelände, teilweise eigene E-Mail-Accounts und für die Dauer der Anwesenheit vor Ort einen Arbeitsplatz. Diese unterschiedlichen Maßnahmen werden in den Unternehmen als wichtige Integrationsmaßnahme verstanden. Es soll vermieden werden, dass im Team zwischen externen und internen Beschäftigten unterschieden wird. Die externen Spezialisten arbeiten teilweise vor Ort im Unternehmen und sind bei Teambesprechungen, wo ihre Anwesenheit notwendig ist, gleichgestellt dabei. Eine Ausnahme hiervon bilden Strategietage und Unternehmensfeierlichkeiten, von denen externe Spezialisten zum Teil ausgeschlossen sind. Ein befragter Unternehmensvertreter betont im Gespräch, dass die Kundenunternehmen selber auch ganz explizit nicht wissen wollen, ob es sich um interne oder externe Mitarbeiter handelt. Die Studien des FlinK-Projekts zeigen ebenso wie unsere „Stichproben“, dass hoch qualifizierte Selbstständige auftragspezifisch in die Wertschöpfungsprozesse der Unternehmen integriert werden und fallweise mit den Festangestellten vor Ort im Team zusammenarbeiten (vgl. Kaiser/Rössing/Bonss 2011). Dies wird aus Sicht der Selbstständigen bestätigt. Die SOLCOM-Befragung 2013, die den Fokus auf der Integration legte, ergab, dass 75 % der befragten externen Experten sich im Team gut integriert fühlen, während nur wenige die Zusammenarbeit als schwierig empfanden (vgl. SOLCOM 2013, S. 4 f.).

Als Ansprechpartner vor Ort fungiert bei Beauftragung auf Projektbasis meist der Projektleiter, bei größeren oder längerfristigen Aufträgen auch der Linienmanager.

Dauer der Beauftragung und Stabilität der Zusammenarbeit

Externe Spezialisten, die sich im Team bzw. im Unternehmen bewähren, werden in den von uns interviewten Unternehmen immer wieder beauftragt. In manchen Fällen arbeiten die externen Experten über mehrere Jahre im gleichen Team mit. Dies wirkt sich auch auf die vertragliche Gestaltung aus. Unternehmen, die eine längerfristige Zusammenarbeit anstreben, bieten den externen Spezialisten auch Rahmenverträge an. Diese Trends zeigen sich auch im FlinK-Projekt. 68 % der befragten Unternehmen beschäftig-

ten Freelancer für mehr als ein Jahr. Dies zeigt, dass die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten längerfristig angelegt werden kann (vgl. Kaiser/Rössing/Bonss, 2011, S. 9).

Für die längerfristige Zusammenarbeit spricht auch die Tatsache, dass die Anlaufzeit in unseren Fällen allgemein als eine Hürde gesehen wird.

„Eine lange Anlaufzeit tut weh, da der Bedarf häufig akut ist“

Dabei könnten die meisten Unternehmen mehr für die Einarbeitung der externen Spezialisten tun. Während Einweisungen in das Unternehmen zum Standard gehören, wird nur selten ein Einarbeitungsplan angeboten. Lediglich zwei der von uns befragten Unternehmen bieten Freelancern eine Schulung an, die den Einstieg erleichtert. Eines der befragten Unternehmen zeigte sich jedoch offen, interne spezifische Weiterbildungsmaßnahmen unter bestimmten Bedingungen auch für die externen Spezialisten zu öffnen.

Zum frühzeitigen Abbruch der Zusammenarbeit mit externen Spezialisten kommt es relativ selten und wenn, dann meist aus sozialen Gründen. Dies wird gleichermaßen von Unternehmen wie von den Spezialisten bestätigt.

Zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Stammpersonal und externen Experten

Einen zu hohen Anteil an Externen in einem Team ist kritisch zu betrachten und wird als ineffizient, schwierig zu managen und nicht zuletzt auch als ein Risiko empfunden. In unseren Fallstudien wurde nichtsdestotrotz verschiedentlich von Teams berichtet, die dauerhaft aus bis zu 50 % extern Beschäftigten bestehen. Dies sei aber „auf Dauer nicht gesund“. Gemäß der FlinK-Studie setzten die Mehrheit der Unternehmen Teams mit einem überwiegenden Anteil interner Beschäftigter ein. In den meisten Teams ist aber mehr als ein externer Spezialist integriert, nur wenige geben an, nur einen externen Spezialisten im Team zu beschäftigen (Kaiser/Rössing/Bonss 2011, S. 19).

5.4 Risikobetrachtung aus unternehmerischer Sicht

Der Einsatz von externen Spezialisten ist von weniger Stabilität geprägt und mit höherem Risiko behaftet.

Wissensmanagement, genauer die Verringerung des Wissensabflusses am Ende der Zusammenarbeit, wird als großes Risiko bewertet. Die Unternehmen versuchen durch den gezielten Einsatz „gemischter Teams“, Dokumentationsrichtlinien, feste „Project-Buddys“ (also von Tandem-Partnern aus der eigenen Belegschaft) und gezielten Briefing- bzw. Schulungsmaßnahmen das Wissen im Unternehmen zu verankern. Der Know-how-Transfer wird als sehr wichtig eingestuft. Ziel ist es häufig, eine entwickelte Lösung nach Abschluss der Zusammenarbeit intern weiterbetreiben zu können (vgl. auch Kaiser/Rössing/Bonss 2011, S. 31 ff.). Durch Vernetzung von internen und externen Mitarbeitern können externe Spezialisten stärker als Know-how-Lieferanten eingebunden werden.

Ein weiterer Risikofaktor ist die potenzielle Kurzfristigkeit des Abrufs der externen Experten. Auch hier wird zum Teil versucht durch Fristigkeit der Verträge die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden.

Des Weiteren werden die hohe Regelungsdichte und Compliance als Belastung und Risiko empfunden. Zum Beispiel werden komplizierte vertragliche Konstruktionen zur Vermeidung einer möglichen „Scheinselbstständigkeit“ im Projektalltag als Hemmfaktor empfunden. In größeren Unternehmen, vor allem bei Finanzdienstleistern, kann es schwierig sein, auch für externe Spezialisten allen Auflagen bzgl. Vertraulichkeit, Datenschutz, Zugangskontrollen etc. nachzukommen.

Ein besonderer Effekt des verstärkten Einsatzes von externen Mitarbeitern zeigt sich in der negativen Auswirkung auf die eigene Nachwuchsentwicklung, da durch den Einsatz der externen Spezialisten der wahrgenommene Druck zum Aufbau eigener Beschäftigter abgemildert wird. So werden zum Teil Azubis nach Abschluss der Ausbildung nicht mehr übernommen. Stattdessen werden die Aufgaben befristet an externe, flexible Kräfte vergeben.

5.5 Kernaussagen

Externe Spezialisten bringen zusätzliche Ressourcen und Know-how ins (Projekt-Team): Hauptgründe für den Einsatz externer Spezialisten sind Ressourcenengpässe und fehlendes Know-how in der eigenen Organisation in häufig noch jungen Märkten bzw. Technologiefeldern.

Externe werden gleichberechtigt mit internen Beschäftigten im Team integriert: In der Regel erfolgt eine gleichberechtigte organisatorische und technische Integration im Team. Gegenüber Kunden werden externe Spezialisten nur selten als solche ausgewiesen.

Externe Spezialisten werden in Vollzeit eingesetzt: Aufträge in den Projekten sind meist zeitkritisch, weshalb eine Beauftragung in Teilzeit und die gleichzeitige Beauftragung durch mehrere Unternehmen nicht gewünscht sind.

Externe Spezialisten lassen sich selten einstellen: Gute Experten sind häufig aus Überzeugung selbstständig und lehnen Jobangebote ab. Wenn es doch zur Einstellung kommt, ist die soziale Integration häufig ausschlaggebend.

Wissensabfluss lässt sich nicht vermeiden: Insbesondere bei einem hohen Anteil externer Spezialisten kann es zu kritischem Wissensabfluss aus dem Unternehmen kommen.

Warum wird diese Fragestellung im Rahmen dieser Studie betrachtet? Virtuelle Zusammenarbeit kann das Erfordernis räumlich und zeitlich integrierter Formen der Kommunikation und Kollaboration an einem Ort kleiner werden lassen. Liegt hier also der Königsweg für eine Zusammenarbeit/Zuarbeit ohne eine räumliche Integration?

Im Folgenden sollen die hierfür relevanten technologischen Entwicklungen in der gebotenen Kürze dargestellt werden. Sie stellen für die Nutzung externer Spezialisten bzw. die Organisation virtueller Projektarbeit eine wichtige technologische Option dar, die die Art und das mögliche Ausmaß von dessen Realisierung stark beeinflussen kann. Die technischen Möglichkeiten lassen den Möglichkeitsraum eindeutig größer werden.

Doch bei aller Annäherung an eine „Nahtlosigkeit“ in der Zusammenarbeit in diesen Formen, die durch die technologischen Möglichkeiten gegeben sind, gibt es auch klare Grenzen, die im nächsten Schritt erläutert werden. Wie zu zeigen sein wird, gibt es für räumliche Integration dennoch gute Gründe – die in arbeitsorganisatorischen und kommunikativen Wirkungszusammenhängen zu suchen sind, die aber nichts mit einer möglichen „Weisungsgebundenheit“ zu tun haben und daher ein Mindestmaß an persönlicher Begegnung, Interaktion und direkter Kommunikation zur Voraussetzung haben. Daher beschäftigen wir uns hier mit aktuellen Erkenntnissen, die für die tatsächliche Ausgestaltung betrieblicher Flexibilisierung wichtig sind, wenn über deren Möglichkeiten und Grenzen nachgedacht wird.

6.1 Kernelemente technischer Unterstützungsmöglichkeiten für Wissens- und Projektarbeit

Wissensarbeit ist per Definition informations- bzw. wissensintensiv und kann damit in großem Umfang durch digitale Arbeitsmittel unterstützt werden. Aus vielen Untersuchungen in Unternehmen wissen wir, dass rund zwei Drittel der Arbeitszeit eines Wissensarbeiters aus Kommunikation und Kollaboration bestehen – Zeitanteile, die in persönlichen Besprechungen, Telefonaten, dem Lesen und Verfassen von E-Mails, der Vorbereitung und Durchführung größerer Sitzungen und Abstimmungen bestehen. All diese Fakten sprechen dafür, diese Tätigkeiten zumindest prinzipiell zu einem großen Ausmaß virtualisierbar machen zu können, sie also so zu realisieren, dass für die Arbeitsausführung und die Zusammenarbeit mit Kollegen (interne oder externe) nicht mehr die unmittelbare physisch-räumliche Präsenz notwendig ist (vgl. Hofmann/Klein/Gölz 2012).

Technologische Unterstützungsplattformen

Die technologisch relevanten Entwicklungen leisten in den letzten Jahren einen großen Beitrag dazu, diese Entwicklung zu ermöglichen. Unter der Bezeichnung UCC (Unified Communication und Collaboration) wird heute von unterschiedlichen Anbietern (wie z. B. Microsoft oder Cisco oder IBM) eine Gruppe von technisch unterstützten Funktionen entwickelt und vermarktet, die die direkte Zusammenarbeit zwischen Personen unterstützen – und zwar über Raum und Zeit hinweg. Generell kann gesagt werden, dass es hierbei um sogenannte synchrone (also zeitgleiche) Formen der Kommunikation und Kollaboration gehen kann (Telefonieren, das Durchführen von Videokonferenzen, das Betrachten und Bearbeiten gemeinsamer Bildschirminhalte unter dem Stichwort „Conferencing“), sowie zusätzlich um Funktionen, die die sogenannte asynchrone, also zeitversetzte Kommunikation und Kollaboration unterstützen, wie z. B. E-Mails, oder die gemeinsame Nutzung von digitalen Dokumentenablagen, um dort Arbeitsdokumente gemeinsam zu speichern und zu nutzen.

Als einzelne Funktionalität gibt es diese Angebote in Teilen bereits seit längerer Zeit, wie z. B. E-Mails. Ein besonderes Merkmal der gesamten Produktklasse „UCC“ ist die erreichbare Integration dieser synchronen wie asynchronen Funktionen. Dabei besteht der Mehrwert dieser Integration z. B. darin, eine Videokonferenz ganz einfach aus dem Outlook-Kalender starten zu können oder erweiterte Telefoniefunktionen (wie Mehrpunktkonferenzen) auf eine für den Nutzer bequeme und intuitive Form auf seinem Rechnerendgerät so zu integrieren, dass dieser nicht mit einer Vielzahl unterschiedlicher Einzelprogramme oder Geräte hantieren muss. So werden diese Konferenzen z. B. aus einem Outlook-Termin heraus aktiviert. Integration bedeutet dabei auch, dass vor allem bisher getrennte IT-Welten wie Telefonanlagen und individuelle Kommunikationsfunktionen wie E-Mails in einem System gemeinsam verwaltet werden und es so z. B. sehr einfach ist zu entscheiden, ob ein Kommunikationspartner über Telefon, Videoanruf oder E-Mail kontaktiert werden soll. Die Systeme bieten typischerweise auch eine Information darüber, über welches Medium der jeweilige Kommunikationspartner gerade zu erreichen ist, über den sogenannten „Präsenzstatus“.

Diese Produktfamilie UCC wird ergänzt durch den weitverbreiteten Einsatz der „sozialen Medien“ wie Facebook, Twitter oder Wikis, die ursprünglich für den Privatbereich entwickelt wurden und derzeit in den Unternehmen und öffentlichen Organisationen immer weitere Verbreitung finden. Mit ihnen werden zusätzliche, einfach zu bedienende Kommunikationsformen bereitgestellt und das Aufbauen gemeinsamer Wissensbestände unterstützt.

Das folgende Bild zeigt die typischen Funktionalitäten, die heutige UCC-Lösungen und soziale Medien umfassen können und das Potenzial der virtualisierten Form der Zusammenarbeit erhöhen.

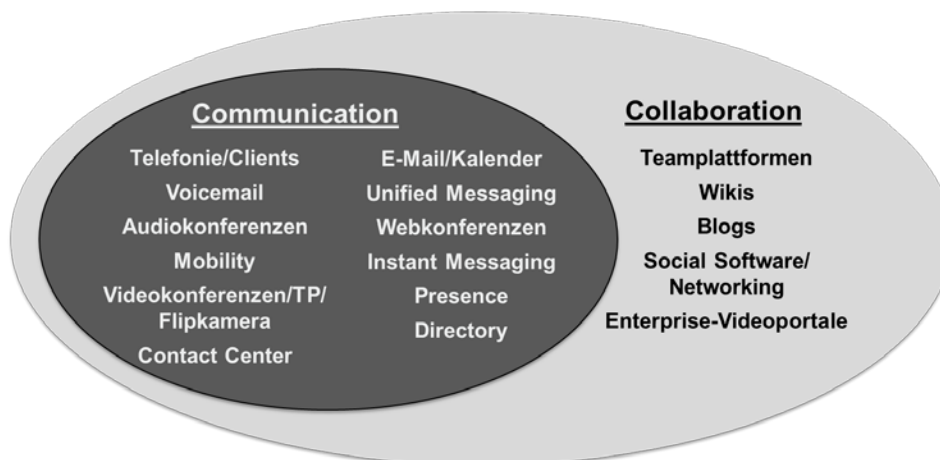


Abbildung 3: Funktionsumfang von UCC-Lösungen

6.2 Grenzen virtueller Integration und Zusammenarbeit

Mit den genannten technologischen Funktionalitäten wird also eine Zusammenarbeit auch jenseits gemeinsamer Räumlichkeiten und persönlicher Aufeinandertreffen ermöglicht. Unternehmen können so leichter über Standorte hinweg zusammenarbeiten, Arbeit wird auch von daheim oder unterwegs aus möglich. Auch externe Spezialisten können auf diese Art einfacher eingebunden werden. Zusammenarbeit wird prinzipiell einfacher virtualisierbar, weshalb die intensive Entwicklung dieser Technologien auch als zentraler Treiber betrieblicher Flexibilisierungsansätze betrachtet wird.

Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass es auch hier Grenzen gibt, die in technologischen Eigenschaften, aber auch komplexen gruppodynamischen und menschlichen Verhaltensweisen begründet sind. Sie alle setzen dieser Virtualisierung bzw. Flexibilisierung auch kosten- und akzeptanzseitig Grenzen und beeinflussen damit auch das Ausmaß, mit dem sie für die Kooperation auch mit externen Spezialisten eingesetzt werden können.

Implizite Orientierung an räumlicher Nähe als Normalfall der Zusammenarbeit

Um zu verstehen, warum, lohnt es sich, einen etwas näheren Blick auf „normale“ Techniken der Koordination, Kommunikation und Führung in üblichen Arbeitsumgebungen zu werfen und dabei auch das eigene eingespielte Kommunikationsverhalten zu reflektieren, mit dem zumindest die heute über 30-jährigen Arbeitnehmer sozialisiert worden sind. Noch immer ist es so, dass in vielen Organisationen Zusammenarbeit, Abstimmung und Rückmeldung „über den Schreibtisch“ bzw. „über den Gang“ erfolgen, und dies nicht selten auch spontan, dass kurze Meetings, bilaterale Besprechungen einberufen werden bzw. viele Anlässe der Kommunikation sich auch aus den eher „zufälligen“ Begegnungen in Kantine, Gang oder Kaffeeküche ergeben.

Größere Abstimmungs- und Planungsaufwände

Hier ist in virtualisierten Arbeitskontexten ein Umdenken erforderlich. Arbeiten mehr Mitarbeiter von anderen Standorten, von daheim aus oder wird der Kreis der von extern fallweise integrierten Kollegen größer, wird die Planung dieser Zusammenarbeit komplexer: Besprechungen mit physischer Anwesenheit müssen nun längerfristig geplant oder eben doch über neue Informations- und Kommunikationssysteme abgewickelt werden. Besprechungsinhalte müssen für diejenigen, die nicht teilnehmen können, zeitnah dokumentiert und verteilt werden.

Qualitätseinschränkungen und Veränderungen in der Interaktion

Wenn auch technologisch vieles umsetzbar ist, so zeigt die tatsächliche Stabilität und Bedienungsfreundlichkeit der technologischen Lösungen leider immer noch Schwächen, was die Qualität der realisierbaren Kommunikation und Kollaboration angeht. Verweigerte Zugriffe auf zentrale Server, die unterbrochene Videokonferenz oder eine unzumutbare Sprachqualität in Telekonferenzen sind Faktoren, die die Konzentration der Nutzer schnell vermindern und dann zu ineffizienten Meetings und rascher Ablehnung führen. Und diese Effekte sind angesichts immer weiter ausbaubarer Übertragungsraten öffentlicher und lokaler Netze weit verbreitet.

Einschränkungen ergeben sich aber nicht nur aufgrund technischer Voraussetzungen, sondern auch aus mangelndem Bedienwissen und unzureichender Medienkompetenz im Umgang mit diesen Lösungen. So wissen wir, dass medial vermittelte Kommunikation und Interaktion z. B. in einer Videokonferenz eine andere „Mikroorganisation“ hat als eine direkt durchgeführte Besprechung. Eingeschränkte Sichtfelder erschweren die Gesprächskoordination, der Besprechungsleiter hat es schwerer, ein „Auseinanderfallen“ der Besprechungsgruppe in verschiedene Orte („die dort, wir hier“) zu verhindern, die Aufmerksamkeit zu steuern und die notwendige Gesprächsdisziplin zu erzeugen. Damit haben diese Besprechungen häufig eine weniger befriedigende Qualität, vor allem dann, wenn diese Effekte nicht bekannt sind oder dafür nicht hinreichend sensibilisiert worden ist.

Zudem steuert die verfügbare Interaktionsbreite, also der Umfang, in dem nicht nur Sprache und Text, sondern z. B. auch bewegte Bilder in der Kommunikationssituation übertragen werden können, bei der Nutzung dieser Systeme die Art, wie Arbeitsteilung über sie organisiert wird – und determiniert damit die Arten der Zusammenarbeit, für die sie mehr oder weniger geeignet ist. Eine Studie am Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2012 konnte eindrucksvoll zeigen, in welchem starkem Umfang Zeitanteile für eine gemeinsame Diskussion, echtes Brainstorming zurückgefahren werden, wenn nur sehr

eingeschränkte technologische Unterstützung hierfür angeboten wurde. In einem experimentellen Setting konnte gezeigt werden, dass eine Gruppe an zwei Standorten, die ihre Zusammenarbeit nur über Telefonkonferenzen und E-Mail organisieren kann, weit weniger mit den Teammitgliedern am anderen Ende der Leitung diskutiert und Brainstorming durchführt als eine Gruppe in einem Setting, in dem zusätzlich z. B. Videokonferenzmöglichkeiten genutzt werden konnten. Im zweiten Setting war es wesentlich einfacher für alle rund um den Tisch, sich in die Diskussion einzubringen, sie haben sich, auch durch den Blickkontakt und die Wahrnehmung aller prinzipiell Beteiligten, auch viel länger und intensiver an der Diskussion beteiligt. Die geringere Dynamik in der ersten Gruppe zeigte dann aber nicht nur qualitative Einschränkungen im Gesamtergebnis, sondern sie beeinträchtigte auch die Zufriedenheit der beteiligten Teammitglieder und ihr Commitment zu dem gemeinsam Erarbeiteten. Diese Dynamik und Aktivierung der Teilnehmer aber kann, gerade bei hoch kreativen Prozessen oder kontroversen Themen, wesentlich sein für die insgesamt erreichbare Qualität, den Gruppenzusammenhang und die Ernsthaftigkeit und Konsequenz, mit der das Besprochene dann auch tatsächlich umgesetzt wird (vgl. Hofmann/Klein/Gölz 2012). Das heißt: Unterschiedliche technologische Ausstattungen (die auch unterschiedlich viel Geld kosten) ermöglichen unterschiedliche Formen und Inhalte der Kommunikation und Kollaboration, sind ergo für bestimmte Situationen weniger geeignet.

Zusammengefasst heißt das: Die eingesetzten Technologien haben in ihrer Wirkung auf Prozess und Ergebnis der Kommunikation und Kollaboration einen erheblichen Einfluss und haben damit für unterschiedliche Einsatzbereiche eine unterschiedliche Eignung bzw. sie begrenzen damit auch ihre Einsatzbereiche.

Informelle Kommunikation wird schwieriger und seltener

Besonders schwierig erscheint es, informelle Kommunikation über die räumlich-zeitliche Distanz abzuwickeln, vor allem für Personen, die das direkte Gespräch noch immer als den Normalfall ansehen und faktisch erlebt haben. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die prinzipiell mögliche Technikunterstützung einen Hemmfaktor vor allem für spontane, schnelle, auch gar nicht aufgabengebundene Kommunikation ist (vgl. Hofmann 2003, Hofmann/Klein/Gölz 2013). Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen belegen aber, dass diese informelle Kommunikation wichtig ist, um die zwischenmenschliche Qualität der Kommunikation zu sichern und auch wichtiges Hintergrundwissen für Aufträge und Projekte zu vermitteln. Wenn sich durch technologische Entwicklungen und die Gewöhnung der Menschen auch viel bewegt – wir müssen davon ausgehen, dass eine einfache Substitution der Situationen (hier räumliche Präsenz, gemeinsame Arbeit und Besprechung an einem Tisch – dort virtualisierte Kommunikation und Kollaboration) so nicht stattfinden kann.

Prüfung, Abnahme und Hilfestellung werden schwieriger

Zudem müssen sich gerade Führungskräfte oder Projektleiter mit einem traditionelleren Verständnis daran gewöhnen, dass die „visuelle Kontrolle“ über die Schulter nicht mehr möglich ist wenn sie denn je möglich war. Dabei geht es bei dieser Kontrolle auch nicht selten um die Wahrnehmung von Arbeitssituationen, Stimmungslagen, Belastungen, die ein Gutteil davon abhängig sind, dass der Kollege direkt gesehen, beobachtet werden kann, und sei dies nur beim kurzen Weg durch das Großraumbüro. Räumliche Co-Lokation erlaubt ein Maximum an „nebenläufiger“ Information, die in virtuellen Kontexten nicht abgebildet wird oder zumindest nur mit erheblichem Aufwand abbildbar ist.

Nutzung der Technologien setzt Medienkompetenz voraus

Wie beschrieben kommt es darauf an, die Technologien für Kommunikation und Kollaboration sach- und kulturgerecht zu nutzen, ausreichend zu schulen, um das Nutzungszutrauen zu stärken und auch, um unterschiedliche Präferenzen aller Beteiligten ein Stück weit zu berücksichtigen. Unsere Erfahrung zeigt: Technik macht vieles mög-

lich, aber sie muss geplant, diszipliniert und im richtigen Maß und in der richtigen Mischung von virtueller Kommunikation und „realem“ Miteinander betrieben werden. Zudem generiert ihre Nutzung bis heute immer noch einen zusätzlichen Aufwand, der nicht immer betrieben wird. Im Zweifelsfall unterbleibt der kurze Telefonanruf beim Projektteammitglied, der eventuell nur kurz nachgefragt hätte, wie es geht. Bei der Begegnung in der Kaffeeküche ist so etwas einfacher gefragt.

Diese Wirkungen des Medieneinsatzes auf die Gruppendynamik und die mögliche Qualität dessen, was erarbeitet wird, wird heutzutage aber nicht systematisch vermittelt und geschult. Vermittelt wird maximal das Wissen, das es braucht, um die Technologien in Gang zu bringen; wie sie dann für eine befriedigende und zielführende Kommunikation und Kooperation verwendet werden, ist leider fast nie Gegenstand von Einführungsschulungen oder systematischen Trainings. Damit werden die Einsatzmöglichkeiten dieser Technologien aber begrenzter.

6.3 Mindestmaß an physischer Präsenz und Miteinander bleibt notwendig

Neben direkten Wirkungen auf das tägliche kommunikative Miteinander betrachten wir auch die Frage der längerfristigen Wirkung hoch flexibilisierter Arbeitsformen auf die Stabilität und Performanz von Arbeitsbeziehungen bzw. Teamleistungen. Diese Diskussion wurde befeuert durch die viel beachtete Aktion der Yahoo-Chefin Marissa Mayer im Jahr 2013, die per Rundmail alle – sehr weit räumlich verteilten – mobilen Mitarbeiter, die in Form weitgehender Telearbeit gearbeitet hatten, wieder ins Büro beordnete, mit der Argumentation, das Unternehmen befinde sich in einer schwierigen Lage und in dieser sei es das Beste, alle Mitarbeiter „vor Ort“ zu haben (vgl. Borchardt 2013, S. 20). Über diese Aktion und ihre möglicherweise weiteren, im Hintergrund liegenden Gründe ist in der Presse viel spekuliert worden – sie legt aber in jedem Fall den Fokus auf die bereits erwähnte „Mehrarbeit“ bzw. die notwendige Disziplin für die medial unterstützte Kommunikation sowie auf Fragen der erreichbaren Identifizierung und des Commitments von Einzelnen mit einer Arbeitsgruppe, einer Firma oder einem Projekt, die über große Distanzen möglich (oder eben auch nicht möglich) sind bzw. über einen bestimmten Zeitraum schwächer bzw. schlechter werden können.

Wir betrachten es als eine große Herausforderung gerade für Führungskräfte und Projektleiter, möglichen „Zentrifugalkräften“ einer eigentlich gewollten Flexibilisierung entgegenzuwirken und auch in der modernen Arbeitswelt das richtige Maß an Identifikation, Engagement und gegenseitiger Hilfsbereitschaft und gemeinsamer Kreativität zu realisieren. Gerade Wissensarbeiter, die neben der firmenseitigen Identität auch ein starkes professionelles Commitment in das eigene fachliche Netzwerk spüren und mit diesem notwendigerweise in einem engen Austausch stehen, müssen im notwendigen Ausmaß auch an die eigene Firma gebunden werden, um sie eben genau NICHT an die „Cloud“ zu verlieren. Dass es sich hier um eine echte Herausforderung handelt, konnte in einer gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Befragung von mehreren tausend Führungskräften eindrucksvoll belegt werden¹.

¹ vgl. www.grenzenlosearbeitswelt.de

In einer zunehmend projektorientierten Arbeitswelt, die neue Aufgaben und Teamzusammenstellungen bringt, ist ein Mindestmaß an Einarbeitung, Kennenlernen und Eintauchen in unternehmenskulturelle Besonderheiten bzw. Projekthintergründe notwendig, um letztlich gemeinsam – für das Projekt, für das Unternehmen bzw. die Gesamtorganisation – erfolgreich sein zu können. Vor allem dann, wenn es um Inhalte geht, die für Wissensarbeiter typisch sind, nämlich ergebnis- wie prozessoffene Projekte, muss im Projektverlauf interagiert, diskutiert werden, müssen gemeinsame Lösungen entwickelt und auch wieder verworfen werden können, um zu einem Ergebnis zu kommen. Dies erfordert Zeit, Kontinuität, das Aufbauen gemeinsamer Erfahrungen und vertrauensvoller Beziehungen. Dies macht immer auch ein Mindestmaß an physischer Präsenz und Miteinander, gemeinsame Meetings und kurzfristige Abstimmungen erforderlich, die aber nicht mit dem Verteilen von Kommandos und „Beaufsichtigung“ zu tun haben. **Hier geht es um die enge, teilweise kurz getaktete, direkte Abstimmung in Projekten, die für gemeinsame Problemlösungen, Anpassungen, Unterstützung und Zielerreichung notwendig sind. Und gerade für diese Arten der Interaktion werden nicht selten externe Spezialisten engagiert.** Wie wir gezeigt haben, bedarf es auch angesichts des (zunehmenden) Potenzials IT-technischer Unterstützung eines Mindestmaßes an gemeinsamer Face-time und Präsenz. Wie die Fallstudien unter den externen Spezialisten gut zeigen konnten, wird diese fallweise räumliche Integration in der Regel dazu genutzt, z. B. in Workshops miteinander interagieren zu können, gemeinsam Probleme zu erkennen und auch zu lösen oder Personen in ihrem Interagieren auch zu moderieren. Keine dieser Interaktionen kann mit „Weisungsgebundenheit“ assoziiert werden.

7 Fazit

Externe Spezialisten sind ein Phänomen, das im Kontext der insgesamt zu beobachtenden Flexibilisierung von Arbeit zu betrachten ist. Technische Integrationsmöglichkeiten erleichtern sowohl unternehmensinterne wie unternehmensexterne Flexibilisierungsformen; die vernetzte Wirtschaft und eine wachsende Globalisierung stellen wesentliche Treiber für Arbeitskonzepte dar, die räumlich, zeitlich und auch vertragsseitig immer mehr vom typischen Normalarbeitsverhältnis an einem physischen Arbeitsplatz abweichen.

Externe Spezialisten haben für Unternehmen die wichtige Funktion der Innovationsunterstützung, des Supports der Geschäftsfeldentwicklung in neue Märkte, der explizit gewollten externen Brille auf die Unternehmung und des Abfederns von Belastungsspitzen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag für die Stabilisierung aktueller Geschäftserbringung und für den Ausbau neuer Geschäftsfelder und Kundenanfragen, deren quantitative Ausprägung noch nicht sicher ist oder kurzfristig kompetenzseitig nicht mit eigenen Leuten abgedeckt werden kann. Sie unterstützen Übergänge und Anpassungsvorgänge.

Externe Spezialisten finden sich in einzelnen Schwerpunktbranchen und sind in ihrer quantitativen Bedeutung auch von externen Rahmenbedingungen wie der staatlichen Förderung von Existenzgründungen, der Liberalisierung berufsrechtlicher Vorgaben (Wegfall von Meisterzwang) und sich entwickelnder neuer Märkte und Themen (z. B. neue sicherheitstechnische Anforderungen im Softwarebereich) abhängig. Deutschland hat im europäischen Vergleich eine unterdurchschnittliche Zahl externer Spezialisten. Gleichzeitig zeichnet sich die deutsche Situation im Vergleich zur europäischen durch ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau der externen Spezialisten aus.

Die analysierbaren Entwicklungsmuster zeigen, dass die Existenz als externer Spezialist häufig ein Zwischenschritt hin zu einer normalen Beschäftigung ist und damit diese Beschäftigungsform durchaus als ein sinnvoller Baustein der eigenen Erwerbsbiografie sein kann. Die Fallstudien haben auch gezeigt, dass sehr individuelle Wege beschritten werden und z. B. auch bewusst der Weg von einer Selbstständigkeit MIT eigenen Mitarbeitern hin zu einer Solo-Selbstständigkeit gesucht wird.

Die statistisch verfügbaren Zahlen zeigen beträchtliche Differenzen im Einkommen zwischen einzelnen Branchenbereichen bzw. Funktionsbereichen mit einer sehr positiven Situation im Bereich IT und Medien. Für einige Gruppen der externen Spezialisten ist die Einkommenssituation damit durchschnittlich schlechter als die abhängig Beschäftigter. Dieses Bild verschärft sich, wenn zusätzlich in Teilzeit gearbeitet wird. Auch diese Situation muss klar benannt werden.

Die Motivation gerade junger externer Spezialisten speist sich aus einer Mischung von Ablehnung traditioneller, bürokratischer Unternehmensstrukturen und den hiermit assoziierten geringen persönlichen Einflussmöglichkeiten in Bezug auf bearbeitete Themen. Der Wunsch, so zu arbeiten, wie man möchte, und auch inhaltliche Schwerpunkte und Projekte selbst zu bestimmen, ist bestimmender motivationaler Faktor in allen Fallstudien und auch das Ergebnis z. B. der FlinK-Studie. In Kombination mit einem aktuellen und sehr spezifischen Kompetenzportfolio suchen und finden diese Personen bewusst Projektkontexte, in denen sie ihre Stärken gut einbringen können. Es gibt aber auch die zweite Gruppe externer Spezialisten, die diese Arbeitsform offensichtlich in Ermangelung besserer Alternativen wählt.

Allerdings sind die externen Spezialisten häufig auf der Suche nach festeren Netzwerken, stabilen Auftragsverhältnissen und sind auch einer Festanstellung gegenüber nicht total abgeneigt, wenn die inhaltlichen und hierarchischen Freiheitsgrade stimmen. Angesichts der zunehmenden Diskussion um flache Hierarchien und neue Führungsformen ist diesbezüglich eine zunehmende Öffnung der Unternehmen zu erwarten – bzw. notwendig, um gerade junge Leute für sich gewinnen zu können. Bezogen auf Unternehmen sind das interessanterweise genau die Bereiche, wo mit Maßnahmen zur Realisierung der internen Flexibilisierung (z. B. über eine großzügige Freigabe von Arbeitsort und Arbeitszeit) reagiert wird, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Art und Ausmaß der Integration der externen Spezialisten in die beauftragenden Firmen hängen von der konkret vereinbarten Leistung ab und sind sehr aufgabenspezifisch. Die externen Spezialisten agieren z. B. als Trainer, Moderatoren, Konzepterarbeiter, Softwareentwickler – mit mehr oder weniger intensivem Kontakt zu den Mitarbeitern und Führungskräften der Auftraggeber. Phasen engerer Interaktionen und auch häufigerer Vor-Ort-Aktivitäten wechseln mit eher konzeptionellen, zurückgezogenen Zeiten ab. Die Zusammenarbeit fokussiert dabei zumeist auf gemeinsamer Erarbeitung und Kreativität, Inspiration und Diskussion, die gerade im Kontext der ergebnis- und prozessoffenen Wissensarbeit elementar sind, um die gemeinsame Wertschöpfung abzusichern. Entsprechend wechseln Vor-Ort-Aktivitäten und zurückgezogene Arbeiten im eigenen Umfeld ab. Dennoch wird die zeitweise stattfindende Nutzung betrieblicher Infrastrukturen und Rechnerumgebungen oder die Anwesenheit in Projektmeetings zum Zweck der gemeinsamen Ideen- und Konzepterarbeitung in der Regel nicht als weisungsgebundene Aufgabenerledigung empfunden. Aus der Praxis wird vielmehr der Bedarf an Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen internen und externen Beschäftigten deutlich. Somit fallen gesetzliche Intention und betriebliche Praxis auseinander. Die Verantwortlichen im Flink-Projekt fassen dies folgendermaßen zusammen: *„Eine gute Integration der externen Experten ist häufig Voraussetzung dafür, dass sie ihren Wertschöpfungsbeitrag auch wirklich leisten können. Ein Pochen auf Des-Integration zum Zweck der Regelungskonformität hintertriebe das Wertschöpfungsmodell und damit die Geschäftsgrundlage auch für diese externen Experten in ihrer freigestellten Existenz als Anbieter“* (vgl. Kaiser/Rössing/Bonss 2012).

Externe Spezialisten haben ihren berechtigten Platz in unserer Wirtschaft, sie werden nachgefragt und es gibt viele Personen, die dieses Arbeitsmodell gerne wählen – nicht nur als eine Phase der Erwerbstätigkeit, sondern auch als Dauerlösung. Aus dieser Perspektive sollte die gesetzliche und sozialpolitische Rahmensetzung diese Formen des Unternehmertums erleichtern, um gerade die Startphase ebendieser Existenzform zu erleichtern oder auch um Phasen unterschiedlicher Einkommenssituationen mit einer kontinuierlichen Alters- und Krankenversicherung vereinbaren zu können. Generell scheint es geboten, gerade Übergänge von selbstständigen in abhängige Beschäftigungsformen und vice versa besser bewältigbar zu machen. Die befragten Personen plädieren hier für mehr Offenheit unseres Sozialsystems für diese an Bedeutung zunehmende Beschäftigungskategorie und auch für eine insgesamt positivere Diskussion solcher Beschäftigungsformen. In Richtung der beauftragenden Unternehmen wurde von ihnen gefordert, sich im Einkaufs- und Auftragsvergabeverfahren an die Finanzkraft und Spezialisierung dieser Gruppe im Sinne vereinfachter Verfahren anzupassen.

Externe Spezialisten sind eine Ausprägung einer zunehmend flexibilisierten Arbeitswelt. Diese formiert sich in Reaktion auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch in Reaktion auf die Anforderungen der derzeit in das Berufsleben einsteigenden, gut qualifizierten Generation mit dedizierten Erwartungen in Bezug auf eigene Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und große inhaltliche Freiheit. Sie wird gepusht durch technisch immer besser abbildbare Integrationsmöglichkeiten und findet innerhalb wie außerhalb klassischer Unternehmensgrenzen statt. Unsere Bestandsaufnahme konnte zeigen, dass Deutschland hierbei zahlenmäßig im mittleren Feld liegt und die hier arbei-

tenden externen Spezialisten über eine überdurchschnittliche Qualifikation verfügen. Die einkommensseitig starke Spreizung und die teilweise unzureichende Altersvorsorge bleiben allerdings kritische Punkte.

Fazit

BA (2013), Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen: Arbeitnehmerüberlassung. 2. Halbjahr 2013.

BAP (2014): Flexibilisierungsformen haben erheblich dazu beigetragen, dass mehr Beschäftigung entstehen konnte. Dr. Werner Eichhorst, Direktor Arbeitsmarktpolitik Europa beim Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), im BAP-Serieninterview „Drei Fragen an...“.

<http://www.personaldienstleister.de/presse/service/pressemitteilungen/detail/article/flexibilisierungsformen-haben-erheblich-dazu-beigetragen-dass-mehr-beschaeftigung-entstehen-konn.html>, aufgerufen am 04.06.2014.

Bauer, Wilhelm et al. (2003) in Spath, Dieter (Hrsg.): Zukunftsoffensive Office 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten. In vgs Verlagsges., Stuttgart.

BITKOM (2013): Arbeiten 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt. BITKOM.

BMAS (2012), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

BMFSFJ (2013), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit.

Borchardt, Alexandra (2013): In der Ferne, so nah, in: Süddeutsche Zeitung vom 28./29.03.2013, S. 20.

Brenke, Karl (2011): Solo-Selbstständige in Deutschland – Strukturen und Erwerbsverläufe. Untersuchung für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Endbericht. In: Forschungsbericht Sozialforschung Nr. 423, S. 1–29.

Brenke, Karl (2011b): Anhaltender Strukturwandel zur Teilzeitbeschäftigung (korrigierte Fassung). DIW-Wochenbericht Nr. 42.

Brenke, Karl (2013): Allein tätige Selbstständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen. DIW-Wochenbericht Nr. 7.

Brenke, Karl (2014): Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. DIW-Wochenbericht Nr. 8.

Brenke, Karl (2014b): Solo-Selbstständige: Struktur und Entwicklung – sowie ein Blick auf die Einkommen. Vortrag auf der Wiss. Tagung des Fachausschusses Erwerbstätigkeit/Arbeitsmarkt, Selbstständig erwerbstätig jenseits des Arbeitnehmerdaseins. Wiesbaden, 20./21.05.2014.

Computerwoche (2014): Viele Aufträge in Konzernen. IT-Freiberufler machen 125.000 € Umsatz im Jahr. In: http://www.computerwoche.de/a/it-freiberufler-machen-125-000-euro-umsatz-im-jahr_3060210, aufgerufen am 11.09.2014.

DGFP (2012), Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.: Fairer Umgang mit Zeitarbeitern in entleihende Unternehmen. Konzeptionelle Eckpunkte und Befragungsergebnisse. DGFP-Praxispapiere, 2/2012.

Eichhorst, Werner/Tobsch, Verena (2014): Flexible Arbeitswelten. IZA Research Report No. 59, Januar 2014.

Eichhorst, Werner/Tobsch, Verena (2014b): Flexible Arbeitswelten – Folge 2: Zwischen Stabilität und Flexibilität. Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektive in Deutschland, 28.03.2014.
http://www.changex.de/Article/report_eichhorst_tobsch_flexible_arbeitswelten2, aufgerufen am 27.09.2014

Flüter-Hoffmann, Christiane/ Stettes, Oliver (2011): Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. IW-Trends Nr. 1.

Gerner, Hans-Dieter/Wießner, Frank (2012): Solo-Selbstständige: Die Förderung bewährt sich, der soziale Schutz nicht immer. In: IAB-Kurzbericht 23/2012, S. 1–8.

Gulp (2014): Die große Gulp Stundensatz-Umfrage 2014. <https://www.gulp.de/kb/Die-grosse-GULP-Stundensatz-Umfrage-2014.pdf>, aufgerufen am 27.06.2014.

Hofmann, Josephine (2003): Mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, XX, 316 pp.: Ill. (Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2002) (Gabler Edition Wissenschaft. Informationsmanagement und Computer-aided-Team).

Hofmann, Josephine/Klein, Torsten/Gölz, Achim (2012): Virtuelle Teams. Stuttgart.

Hüther, Michael (2012): Wie nutzen deutsche Unternehmen Zeitarbeit? In: Dinges, Andreas et al. (Hrsg.): Zukunft Zeitarbeit. Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft. Springer, S. 21–31.

IGM (2013): Arbeit – sicher und fair. Die Befragung (Ergebnisse der bundesweiten Beschäftigtenbefragung 2013, Frankfurt).

Kaiser, Stephan/Rössing, Inga/Bonss, Ulrike (2011): 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)“.

Kaiser, Stephan/Rössing, Inga/Bonss, Ulrike (2012): Produktivität durch professionelle Zusammenarbeit mit IT-Freelancern. <https://www.gulp.de/kb/org/Produktivitaet-durch-professionelle-zusammenarbeit-mit-IT-Freelancern>, aufgerufen am 09.09.2014.

Kelter, Jörg et al. (2009) in Spath, Dieter (Hrsg.): Information work: über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

König, Andrea (2014): IT-Freiberufler profitieren von langen Projekteinsätzen. In: Computerwoche online vom 26.02.2014. <http://www.computerwoche.de/a/it-freiberufler-profitieren-von-langen-projekteinsaetzen,2556567>, aufgerufen am 27.06.2014.

Mai, Christoph-Martin/Marder-Puch, Katharina (2013): Selbstständigkeit in Deutschland. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, Juli 2013. Methoden der Haushaltsstatistiken – Georeferenzierung: „EU-Orte“ im Zensus 2011 – Nachhaltigkeitsindikatoren Selbstständigkeit in Deutschland – Preise – Regionale Informationen zu Gesundheitsdaten. Wiesbaden, S. 482–496.

Nachgabauer, Andreas (2014): Voll involviert und total flexibel – entgrenzte Arbeit. In: Weßels, Doris (Hrsg.): Zukunft der Wissens- und Projektarbeit, Düsseldorf, S. 37–64.

Rief, Stefan/Stiefel, Klaus-Peter/Weiss, Agnes (2014). In Bauer, Wilhelm (Hrsg.): Faszination Coworking – Potenziale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Fraunhofer IAO.

Rump, Jutta et al. (2010): Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung. Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays. In: http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie_Projektwirtschaft_2010.pdf?nid=1a9e29b0-8796-4249-9cbd-6bd07c87fa75, aufgerufen am 03.06.2014.

Schwemmler, Michael/Wedde, Peter (2012): Digitale Arbeit in Deutschland – Potenziale und Problemlagen. Friedrich-Ebert-Stiftung.

SOFI (2005), Soziologisches Forschungsinstitut/IAB, Institut für Arbeitsmarkt- u. Berufsforschung / ISF Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung/INIFES, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht.

SOLCOM (2013): SOLCOM Online-Umfrage. Integration von Freiberuflern. http://www.solcom.de/downloads/SOLCOM_marktstudie_integration_von_freiberuflern_web.pdf, aufgerufen am 11.09.2014.

SOLCOM (2014): SOLCOM Marktstudie. Arbeitszeiten als Freiberufler. http://www.solcom.de/downloads/SOLCOM_Marktstudie_Arbeitszeit_als%20Freiberufler_03-2014_web.pdf, aufgerufen am 11.09.2014.

Spath, Dieter/Hofmann, Josephine (2009): Ressource Wissensarbeiter – Produktivitätspotenzial des 21. Jahrhunderts: Ansätze zur Bewertung und Steuerung. In: Schmidt, K.: Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation: Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation, Freiburg: Haufe, S. 333–363.

Stiehler, Andreas (2009): Management und Sourcing externer IT-Spezialisten in Deutschland 2009 – Strategien, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Berlecon Research GmbH im Auftrag der Hays AG, Mannheim.

Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia (2009): Zeitarbeit in europäischen Ländern – Lehren für Deutschland? Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 182.

Wallerang, Lars (2013): Mehr Allein-Unternehmer bei Ingenieuren. In: VDI-Nachrichten Nr. 09/2013, S. 4.