

**VIRtuelle
Konstrukte
Organisationen und
Netze**



Forschungsprojekt im
bmb-+f-Forschungsprogramm:
Innovative Arbeitsgestaltung
– Zukunft der Arbeit

Vorstellung der Ergebnisse
Anlässlich der Internationalen Tagung

**Arbeitsgestaltung in
der Netzwerkökonomie**

16./ 17. Mai 2006 in Berlin

Forschungsrahmen: Forschungsprogramm des BMBF vom Januar 2001:
„Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“

Projektträger



• Gefördert vom:



Förderschwerpunkt: "Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen"

Zielsetzungen:

Chancen für die Beschäftigungsentwicklung untersuchen,
Bedarf zur Weiterentwicklung sozialer Sicherungssysteme ermitteln
Rahmenbedingungen für eine menschengerechte und gesundheitlich zuträgliche Gestaltung der Arbeitswelt untersuchen.

Laufzeit. Januar 2004 bis Dezember 2006

Projektkonsortium:



Waltraud Dehning-van Lammeren
Branta Expert Net Consulting GmbH
Auf der Platte 3
D 61440 Oberursel
Tel. 06172 / 39 99 06
waltraud.dehning@branta.de

Gerlinde Schönberg
Jump Network
Rumbachtal 70
D-45470 Mülheim / Ruhr
Tel. 0208 / 37 32 37
Gerlinde.Schoenberg@jump-network.de



Universität Hamburg
Department Informatik
Prof. Dr. H. Oberquelle, Prof. Dr. A. Rolf
Vogt- Kölln-Str. 30
D 22527 Hamburg



Technische Universität Darmstadt
Institut für Berufspädagogik
Prof. Dr. Josef Rützel
Alexanderstr. 6
D 64283 Darmstadt



INHALT:

1	Entstehungsgeschichte und Projektpartner	5
2	Der Forschungskontext	6
3	Zielsetzung des VIRKON-Projektes	8
3.1	Die Zielgruppe: freiberufliche Wissensarbeiter	8
3.2	Die Netzwerke bei VIRKON	10
4	Die Forschungsergebnisse	11
4.1	Ergebnisse zum Arbeitsblock 1: „Erhebung Arbeitsweisen und Bedürfnisse von Freelancern	13
4.1.1	Erhebung zu den Themenkomplexen.....	13
4.1.2	Webbefragung	14
4.2	Ergebnisse zum Arbeitsblock 2: „Anforderungen des Marktes“	17
4.2.1	Erkenntnisse aus der Befragung der Auftrag gebenden Unternehmen.....	18
4.2.2	Erkenntnisse aus der Befragung der vermittelnden Unternehmen.....	19
4.2.3	Neue Trends in der Beschaffung von wissensintensiven Dienstleistungen.....	19
4.2.4	Schlussfolgerungen für den Freiberufler.....	20
4.3	Ergebnisse zum Arbeitsblock 3: „Maßnahmen für freiberufliche Wissensarbeiter“	21
4.3.1	Der Unternehmens- und Lebensplan des Freiberuflers.....	22
4.3.2	Das Entwicklungs-Prozessmodell.....	24
4.4	Ergebnisse des Arbeitsblock 4: Netzwerkentwicklung	25
4.4.1	Relevante Netzwerkkonstrukte	26
4.4.2	Tätigkeitsfelder des Netzwerkes.....	29
4.5	Ergebnisse des Arbeitsblock 5: Rahmenbedingungen	30
4.5.1	Dienstleistungsangebote für Freiberufler.....	31
4.5.2	Interessensvertretungen.....	34
4.5.3	Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen	34
4.5.4	Rechtliche Anforderungen an Kooperationsmodelle	39
4.6	Ergebnisse zu Arbeitsblock 6: Kooperationsplattform	40
5	Zusammenfassung und Ausblick	41



1 Entstehungsgeschichte und Projektpartner

Im Rahmen des BMBF-Forschungsschwerpunkts „Innovative Arbeitsgestaltung“ haben wir im Projekt VIRKON für die Zukunft der Freiberufler und ihrer Netzwerke geforscht, um diese Art der Erwerbstätigkeit wirtschaftlich zukunftsfähig zu gestalten.

Im Fokus unseres Forschungsprojektes standen Einzelunternehmer, die als typische Freiberufler oder als Gewerbetreibende in ihrer Tätigkeit als Berater und Trainer für Firmen und Organisationen "immaterielle" unternehmensnahe Dienstleistungen erbringen. Diese Gruppe wächst zurzeit deutlich, unter anderem deshalb, weil die Unternehmen ihre Nicht-Kernprozesse aus Kostengründen auslagern, um dann bis zu 50% der vielfach hochqualifizierten Entlassenen als freiberufliche Auftragnehmer nach Bedarf wieder einzusetzen.

Die Initiative für dieses Projekt hatte im Jahre 2001 das Beraternetzwerk BRANTA ergriffen. BRANTA wurde 1997 als Beratungsunternehmen in Form eines Netzwerkes gegründet. In diesem Netzwerk arbeiten zwanzig überwiegend freiberufliche Berater und Trainer zusammen mit beruflichen Schwerpunktthemen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, Organisationsentwicklung, im Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Wissensmanagement und der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zum erweiterten Netzwerk gehört eine Arbeitspsychologin, die an einer Universität beschäftigt ist; sie hatte uns auf die Ausschreibung aufmerksam gemacht.

Im April 2001 wurde eine Projektskizze eingereicht und im Juli kam es zu den ersten Gesprächen mit dem Projektträger DLR. Da wir als Freiberufler und Beraternetz nicht die formalen Voraussetzungen für die Durchführung eines Forschungsprojektes erfüllten, wurden wir gebeten uns wissenschaftliche Partner und noch ein weiteres Netzwerk zu suchen. Diese Suche war aufgrund der vielen Kontakte, die im Netzwerk vorhanden waren, schnell erfolgreich.

Es folgte eine intensive Planungsphase und im Januar 2002 sollte das VIRKON-Projekt starten. Leider bekamen wir Anfang Januar 2002 die Mitteilung, dass der Projektstart aus Finanzierungsgründen auf unbestimmte Zeit verschoben werden musste. Darauf hin zog eine der Universitäten ihre Teilnahme zurück und auch bei den freiberuflichen Forschern gab es Wechsel, da nicht für jeden die Verschiebung des Startzeitpunktes möglich war.

Schließlich konnte das Projekt dann mit neuer Besetzung von den vier Konsortialpartnern, den Netzwerken BRANTA und Jump, der Universität Hamburg, Fachbereich Informatik und der

Technischen Universität Darmstadt, Institut für Berufspädagogik im Januar 2004 gestartet werden. Die Laufzeit umfasste dreißig Monate. Das Forschungsbudget betrug ca. 1 Mio. Euro.

Das Beraternetzwerk JUMP-Network wurde 1999 gegründet und umfasst einen festen Stamm von fünf erfahrenen und kompetenten Beratern und einen weiteren größeren Kreis von ca. 10 Experten verschiedener Fachrichtungen. Das Leistungsangebot umfasst Seminare, Trainings, Coachings, Moderationen und Prozessbegleitungsmaßnahmen für Organisations- und Personalentwicklung. Das Netzwerk arbeitet branchenübergreifend und hat sowohl Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen als auch mit der öffentlichen Verwaltung und mit Non-Profit-Organisationen.

Das Projektteam kam aus verschiedenen Fachdisziplinen: neben den Wissenschaftlern aus den Universitäten, Informatiker und Berufspädagogen, arbeiteten im Projekt zehn Freiberufler mit beruflicher Expertise in vielfältigen Zweigen der Informations- und Telekommunikationstechnologie, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, dem Bereich Personalwirtschaft, Soziologie und Organisationsentwicklung. Für die Bewertung von Arbeitsergebnissen aus den einzelnen Arbeitsblöcken wurden weitere freiberufliche Experten mit eingebunden.

2 Der Forschungskontext

Experten sind sich darüber einig, dass die klassische Arbeitsbiographie, in der eine Ausbildung auf ein relativ exakt umrissenes Berufsbild hin durchlaufen und anschließend das Gelernte im Rahmen einer fest gefügten Organisation dauerhaft - eventuell sogar ein Arbeitsleben lang - angewendet wurde, der Vergangenheit angehört. Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zeichnen sich immer deutlicher ab und einige der Charakteristika sind zweifellos:

Merkmale der neuen Arbeitswelt :

- Zunehmende Auflösung dauerhafter Kooperationsstrukturen, denn immer mehr Menschen durchleben im Verlauf ihrer Berufstätigkeit z. T. dramatische Veränderungen der sie umgebenden Organisationen bedingt durch Fusionen, Ausgründungen, Besitzerwechsel, Wachstum, Abbau, Umstrukturierung, Auflösung u. ä..
- Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit und Häufigkeit der lediglich projektbezogenen Zusammenarbeit, Arbeitsgruppen werden zur Abwicklung von Spezialaufträgen, zur Entwicklung neuer Produkte und Strategien, zur Einführung neuer Technik und häufig unter Einbeziehung externer Spezialisten zusammengestellt und nach Ende der Projektlaufzeit wieder aufgelöst.
- Der sozioökonomische Wandel und die zunehmend beschleunigte technologische Entwicklung ziehen auch eine dynamische Veränderung der erforderlichen Qualifikationen nach sich.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Bedingt durch den Übergang von der Produktions- in die Wissensgesellschaft entstehen immer mehr Tätigkeiten für so genannte Wissensarbeiter, die den o. g. Veränderungen in besonderer Weise ausgesetzt sind, gleichgültig, ob sie formal noch einer größeren Firma zugeordnet sind, als freiberufliche Einzelkämpfer agieren oder einem Netzwerk von Gleichgesinnten angehören. In jedem Fall müssen sie sich - wie jedes andere Unternehmen auch - marktgerecht verhalten, ihre Kompetenzen angemessen darstellen und sie weiterentwickeln.

Die Tätigkeit als Wissensarbeiter in virtuellen Verbänden, die dabei ist, Arbeitszusammenhänge zu verändern, stellt aber nicht nur die bereits beschriebenen hohen Anforderungen an die Lernfähigkeit, Flexibilität und soziale Kompetenz der einzelnen Leistungserbringer, sie passt häufig auch nicht zu der sie umgebenden Infrastruktur. Die Regelungen und Gewohnheiten rund um das Arbeitsleben sind immer noch stark von Vorstellungen und Rahmenbedingungen von „klassischer Berufstätigkeit in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen“ geprägt.

Ungelöste Probleme sind dabei nicht nur rechtliche Bestimmungen, wie z.B. die Wahrung berechtigter und bewährter Schutzrechte wie Arbeits- und Erholzeitenregelungen, die in einer abhängigen Beschäftigung bestehen, sondern auch die Geschäftsfähigkeit, so wird z.B. die Kreditwürdigkeit einer Person von Banken gern am so genannten „festen Einkommen“ (Gehalt aus abhängiger Beschäftigung) bemessen.

Auch die viel beschworenen und angeblich gut entwickelten technisch-organisatorischen Grundlagen für ein reibungsloses Funktionieren virtueller Verbände weisen noch erhebliche Lücken auf. So gibt es bereits mehr oder minder geeignete Softwareplattformen für die unmittelbare Projektarbeit in verteilten Teams, aber kaum Unterstützung für die formelle Organisation und informelle Kommunikation des virtuellen Verbunds. Auch eine effektive Unterstützung für den Betrieb des eigenen Unternehmens fehlt noch weitgehend, vom Marketing über Produktentwicklung bis zu administrativen Aufgaben und den vielen Routinetätigkeiten, die mit dieser Arbeit in Verbindung stehen und in Unternehmen häufig von darauf spezialisierten Abteilungen erledigt werden (z.B. Buchhaltung, Reiseplanung etc.).

Ebenso wenig sind Dienstleistungen von der Technikwartung und den Telekommunikationsservices bis hin zu Versicherungen ihrem Angebot und ihrer Struktur nach den Bedürfnissen der in virtuellen Verbänden tätigen Wissensarbeiter angepasst.

Ungefähr 15 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland agieren inzwischen als Selbständige. Dieses Phänomen ist für viele Berufszweige nicht neu und sie haben sich entsprechend organisiert. Für seit Langem etablierte sog. freie Berufe wie z.B. Ärzte oder Anwälte wurden sowohl

rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, die den jeweiligen Strukturen des Berufsstandes Rechnung tragen, als auch Interessenvertretungen aufgebaut, die aktuelle Probleme für die Selbständigen thematisieren und sich um neue Regelungen bemühen.

Im Bereich der neuen Selbständigen wie Berater, Freiberufler oder „Wissensarbeiter“ konnten sich solche Strukturen noch nicht herausbilden. Ihre Vertreter laufen eher Gefahr als „Scheinselbständige“ klassifiziert zu werden, und besonders dort, wo sie in virtuellen Verbänden kooperieren, können sie kaum auf angemessene und verlässliche Rahmenbedingungen hoffen. So kommt zu den Anforderungen, die aus dem Spannungsfeld zwischen notwendiger Flexibilität und Planungssicherheit resultieren, auch noch die Erschwernis hinzu, auf hinderlichen und schlecht angepassten Grundlagen agieren zu müssen.

Diese Defizite herrschen auch deshalb vor, weil noch weitgehende Unklarheit über die Bedürfnisse, Arbeitsbedingungen und Problemlagen dieser Zielgruppe herrscht. Hier sehen das BMBF und das BMWi akuten Forschungs- und Handlungsbedarf.

Im Rahmen des geplanten Vorhabens VIRKON wurde ein konstruktiver Beitrag zur Überwindung dieser Lücken geleistet.

3 Zielsetzung des VIRKON-Projektes

VIRKON hat sich zum Ziel gesetzt, der Erwerbsform von freiberuflichen Beratern zu mehr Nachhaltigkeit zu verhelfen, d.h. wir untersuchen, wie sich der freiberufliche Wissensarbeiter bestmöglich marktfähig machen und erhalten kann, welche Dienstleistungsangebote er benötigt und wie die Rahmenbedingungen gestaltet sein müssen, damit er im Rahmen rechtlicher und steuerlicher Regelungen auf Rechtssicherheit bauen kann.

In unserem Forschungsprojekt gehen wir davon aus, dass der Zusammenschluss in virtuellen Verbänden oder Netzwerken eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung dieses Zieles ist.

3.1 Die Zielgruppe: freiberufliche Wissensarbeiter

In den beiden Netzwerken BRANTA und Jump haben sich Freiberufler zusammen geschlossen, die für Unternehmen wissensintensive immaterielle Leistungen erbringen, als IT-Professionals, als Fachexperte, als Projektleiter, als Trainer, als Coach, als Prozessbegleiter, als Qualitätsmanager, um nur einige Ausprägungen zu nennen. Diese Freiberufler waren der Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Trotzdem sahen wir uns vor die Aufgabe gestellt, die Zielgruppe genauer zu beschreiben, um eine Zuordnung treffen zu können, wen wir in die Untersuchung mit einbeziehen wollen.

Die Geschäftstätigkeit des freiberuflichen Wissensarbeiters ist dadurch geprägt, dass er als Dienstleister seine Leistung *auf Basis von Zeit* anbietet: Primär muss er Aufträge akquirieren

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



und umsetzen, die meist nur unter Einhaltung zeitlich und qualitativ anspruchsvoller Vorgaben zur Zufriedenheit des Auftraggebers auszuführen sind. Die Aufträge haben Projektcharakter, d.h. sie sind neuartig und erfordern ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit.

Häufig wird die Leistung bei den Kunden vor Ort erbracht, d.h. viel Reisetätigkeit gehört mit zum Berufsbild. Zusätzlich muss er alle Funktionen seines „Unternehmens“ verantworten, ggf. auch selber ausführen.

Die beiden Initiatorinnen von BRANTA und Jump können auf langjährige Erfahrungen in erfolgreicher Freiberuflichkeit zurückgreifen, ebenso wie die beteiligten freiberuflichen Projektteam-Mitglieder.

Umso erstaunter waren wir, als wir bei unseren Untersuchungen feststellen mussten, dass unsere Zielgruppe in keiner Statistik präzise erfasst wird. Andererseits wissen wir aus eigener Erfahrung, dass sich Freiberufler an entsprechenden Umfragen erst gar nicht beteiligen, weil die gestellten Fragen schon so formuliert sind, dass die Beantwortung unmöglich ist. Es gibt dazu eher generelle Aussagen, dass im Jahre 2000 ca. 10 Prozent jeder Berufsgruppe selbständig tätig sind und diese Zahl im Jahr 2005 auf 12-15% gestiegen sei (Ulrich Bode, Herausgeber der Zeitschrift IT Freelancer).

Seit Jahren machen sich immer mehr gut ausgebildete Personen als Berater selbständig. Statistische Daten dazu sind auf Bundesebene nicht zu bekommen. Es liegen aber auf regionaler Ebene Erkenntnisse vor: in den letzten drei Jahren gab es im Kammerbezirk der IHK Frankfurt pro Jahr jeweils einen Gesamtzuwachs von ca. 30 Prozent an Beratern (als Freiberufler und in Rechtsformen, die eine Mitgliedschaft bei der IHK mit sich bringt).

Das überproportional große Wachstum dieser Gruppe könnte möglicherweise auf einen sehr hohen Bedarf in diesem Marktsegment hinweisen. Da viele Berater aber über eine geringe Auslastung zu klagen haben, macht dieser enorme Zuwachs jedoch wahrscheinlich eher den Strukturwandel in unserer Wirtschaftsgesellschaft deutlich: weg vom angestellten Mitarbeiter, hin zum freien Anbieter seiner Leistungen, für Wissensarbeiter über 45 die Alternative zur sonst drohenden Arbeitslosigkeit.

Für uns stellt sich die Situation wie folgt dar:

- Ca. 15% aller Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten als Selbständige, Anzahl mit steigender Tendenz.
- Freie Berufe wie z.B. Ärzte, Anwälte haben etablierte rechtliche Rahmenbedingungen und Interessenvertretungen.

- Über Berater, Freiberufler oder „Wissensarbeiter“ herrscht dagegen weitgehende Unklarheit bzgl. ihre Arbeitsbedingungen und Problemlagen.
- Keine verlässlichen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen: je nach Rechtsgebiet (Arbeitsrecht, Sozialrecht, Steuerrecht) kann der Freiberufler unterschiedlich eingestuft werden und z.B. gleichzeitig gewerbesteuerpflichtig und sozialversicherungspflichtig sein.
- Keine gemeinsame Interessenvertretungen: Die freiberuflichen Wissensarbeiter haben- im Gegensatz zu Anwälten, Ärzten, Architekten und anderen Katalogberufen – keinen Verband als gesetzlich verankertes Lobbysystem zur Unterstützung bei der Durchsetzung gemeinsamer Interessen.
- Erschwerter Zugang zu Krediten: Bei Banken gelten Freiberufler als Risikogruppe; Investitionen in immaterielle Werte, wie z.B. eine Qualifizierungsmaßnahme werden gar nicht finanziert, bei materiellen Investitionen, z.B. Hypothekendarlehen muss der Freiberufler mit bis zu 3 Jahren Wartezeit rechnen oder einen Bürgen stellen.
- Erschwerten Zugang zu öffentlichen Aufträgen: auch im vorliegenden Forschungsprojekt hat sich gezeigt, dass Freiberufler und ihre Netzwerke kaum in der Lage sind, die geforderten Bonitätsnachweise zu erbringen. Eine besondere Erschwernis stellte die Anforderung dar, das Projekt für die Hälfte der Laufzeit als Auftragnehmer selber vorzufinanzieren.

3.2 Die Netzwerke bei VIRKON

Der Begriff „Netzwerk“ wird in vielfältiger Form in Umgangs- und Fachsprache gebraucht: von diversen technischen Ausprägungen bis hin zu „Netzwerk als Grundprinzip jeder sozialen Organisation“ lässt sich zu diesem Thema ein breites Feld aufspannen.

Für Soziologen, Management- und Wirtschaftstheoretiker und Wirtschaftspolitiker sind Netzwerke das Charakteristikum postmoderner Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme.

Aus der Perspektive der Wirtschaft bezeichnen Netzwerke arbeitsteilige Kooperation von Unternehmen, die in der heutigen Zeit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen, globalen Märkten aufgebaut werden: eigene Unternehmensbereiche werden ausgelagert und an ihrer Stelle werden flexible Kooperationsnetzwerke aufgebaut.

In diesem Sinne betrachten wir in unserem Forschungsprojekt Netzwerke als Organisationsform für Wissensarbeiter. In diesen *partnerschaftlichen* Netzwerken finden sich die Teilnehmer nicht nur - zum Beispiel in Form eines Vereins - zusammen, sondern führen mindestens eine unternehmensspezifische Funktion gemeinsam durch, wie etwa Marketing, Vertrieb, Entwicklung von Leistungsangeboten oder Qualitätssicherung. Sie sollen folgenden Kriterien genügen:

- Definierte und abgegrenzte Gruppe

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



- Beziehungen zwischen den Teilnehmern
- Auf längerfristige Zusammenarbeit angelegt
- Gemeinsame Werte
- Gemeinsame Spielregeln
- Freiwillige Teilnahme
- Egalitär strukturiert
- Eintritts- und Austrittsritualen
- „Energieversorgung“ durch eigene (unbezahlte) Aktivitäten der Mitglieder
- Gemeinsame Wissensnutzung und Wissensentwicklung
- Möglichkeiten der Qualifizierung und Weiterbildung
- Meinungs- und Erfahrungsaustausch
- Berufsspezifische gesellschaftliche und private Kontaktpflege

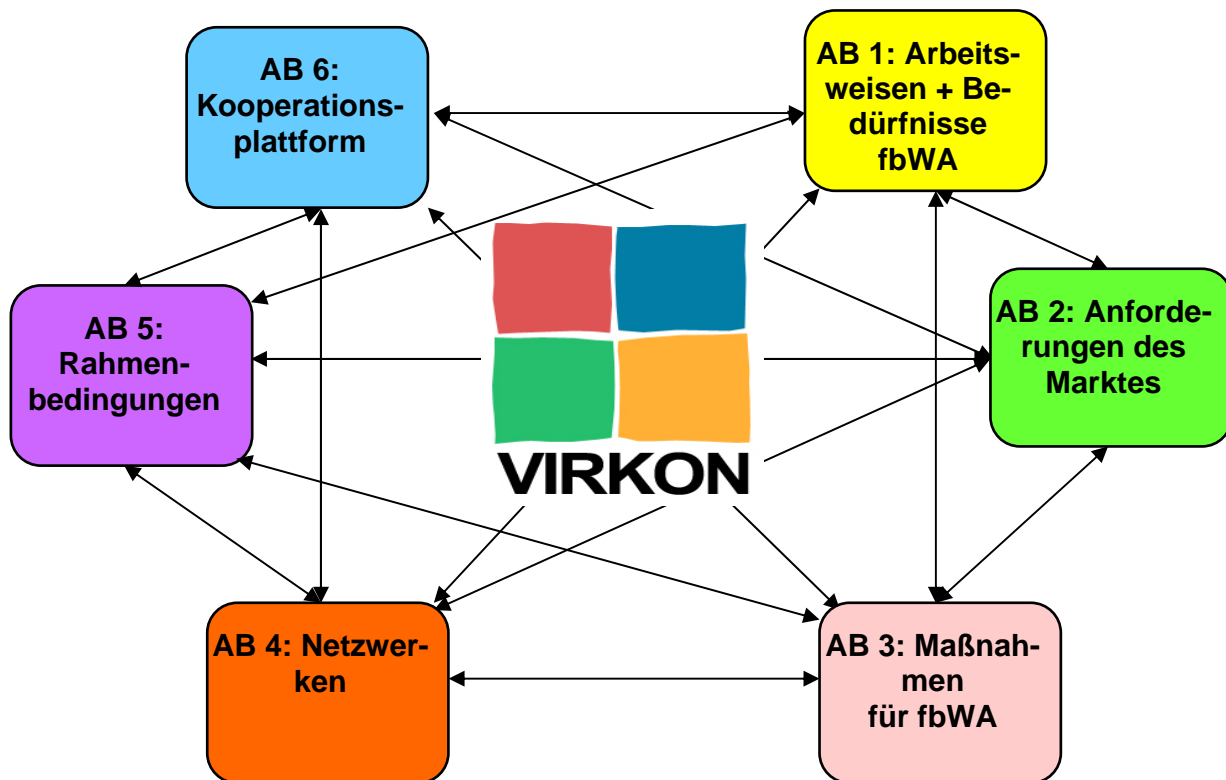
Wir wollen herausfinden, wie diese Netzwerke einen relevanten Beitrag leisten können, die Arbeits- und Lebensform von freiberuflichen Wissensarbeitern als wirtschaftlich überlebensfähige Daseinsform zu stärken.

4 Die Forschungsergebnisse

Bei der internationalen Tagung in Berlin (am 17. Mai 2006) wurden die VIRKON-Forschungsergebnisse kurz vorgestellt. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass im vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmen nicht alle VIRKON-Themenfelder in der Intensität bearbeitet werden konnten, wie wir uns dies vorgestellt hatten. Je tiefer wir in die Materie vordrangen, umso deutlicher wurde uns, dass wir uns auf wenig erforschtem Terrain befanden, das zwar durch eigene Erfahrung belegt, aber nicht wissenschaftlich aufgearbeitet war. So haben wir viele Ansätze skizziert, die noch einer genaueren Untersuchung und Weiterentwicklung bedürften.

In diesem Bericht werden nur die wichtigsten Ergebnisse unserer Arbeit beschrieben. Die umfangreichen Detailergebnisse sind in den Ergebnisberichten zu den einzelnen Teilprojekten veröffentlicht, die auf unserer Internetplattform <http://virkon.commsy.de> hinterlegt sind.

Wir haben unsere Forschungsarbeit in sechs Themenfelder aufgeteilt, die wir in so genannten „Arbeitsblöcken“ bearbeitet haben:



Im Arbeitsblock 1 (AB 1), „Erhebung von Arbeitsweisen und Bedürfnisse von freiberuflichen Wissensarbeitern und ihren Netzen“, standen die Erfahrungen und Erwartungen der freiberuflichen Wissensarbeiter im Mittelpunkt der Untersuchung.

Der Arbeitsblock 2 (AB 2), „Erhebung Erwartungen und Anforderungen Auftraggeber“, befasste sich mit dem Zugang zu potentiellen Auftraggebern für unternehmensnahe wissensintensive Dienstleitungen, denn *ohne* bezahlte Aufträge ist die Erwerbsform des freiberuflichen Wissensarbeiters in jedem Fall *nicht* zukunftsfähig.

Der Arbeitsblock 3 (AB 3), „Entwicklung von Maßnahmen für freiberufliche Wissensarbeiter“, stellte den selbständig agierenden Einzelunternehmer, der seinen Kunden, die in der Regel Unternehmen sind, „immaterielle“ Dienstleistungen anbietet, in den Fokus der Untersuchung. Hier ging es um den Entwurf eines „Berufsbildes für freiberufliche Wissensarbeiter“, um Arbeitshilfen zur Analyse der eigenen Marktfähigkeit, zur Diagnose der Stärken und Schwächen, um Qualifizierungsbausteine und psychosoziale Lernfelder.

Der Arbeitsblock 4 (AB 4), „Netzwerk-Entwicklung – Strukturen, Prozesse, Qualität“, untersuchte vorhandene Ansätze in der Kooperationsforschung. Im wirtschaftlichen Kontext existierende Netzwerkkonstrukte wurden eruiert, und es wurden aus der Perspektive des freiberuflichen Wissensarbeiters Tätigkeitsfelder in Netzwerken zur eigenen Professionalisierung erarbeitet.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Im Arbeitsblock 5 (AB 5), „Entwicklung von Empfehlungen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen für freiberufliche Wissensarbeiter und ihre Netzwerke“ ging es darum, vorhandene Dienstleistungsangebote, Interessenvertretungen und rechtliche Regelungen zu untersuchen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Im Arbeitsblock 6 (AB 6), „Entwicklung Kooperationsplattformen“, stand die Weiterentwicklung einer für den Einsatz an Universitäten konzipierten Kooperationsplattform für die Nutzung in virtuellen Netzen und für die dort statt findende Projektarbeit, aber auch für die Koordination der Aktivitäten im VIRKON-Projekt im Mittelpunkt.

4.1 Ergebnisse zum Arbeitsblock 1: „Erhebung Arbeitsweisen und Bedürfnisse von Freelancern“

Bei den Mitgliedern der beteiligten Netzwerke BRANTA und Jump wurde eine Erhebung zu Arbeitsweisen und Bedürfnissen von Freiberuflern durchgeführt. Auf der Basis der dort ermittelten Ergebnisse wurde ein Webfragebogen entwickelt, der die Erkenntnisse und Fragestellungen aus den anderen Arbeitsblöcken mit einbezog. Dieser wurde ca. vier Monate im Internet zur Verfügung gestellt von ca. hundert Adressaten beantwortet.

Die Antworten wurden nach verschiedenen Aspekten ausgewertet und bei der Erarbeitung der Ergebnisse der anderen Arbeitsblöcke berücksichtigt.

4.1.1 Erhebung zu den Themenkomplexen

Die Erst-Erhebung fand im Rahmen eines eintägigen Workshops statt, an dem 15 Mitglieder der beiden Netzwerke BRANTA und Jump teilnahmen. Mittels eines Fragebogens wurden Aussagen und Einschätzungen zu Kooperationsunterstützung, persönliche und berufliche Erfahrungen und Kompetenzen, biographische Schlüsselerlebnisse, Struktur und Bestimmungsstücke der Netzwerke sowie rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erhoben.

Danach wurden aufbauend auf einem *Brainstorming* im Plenum zu Wünschen und Visionen der freiberuflichen Wissensarbeiter in Bezug auf unterstützende Maßnahmen drei Themenbereiche identifiziert (Medienunterstützung, organisatorische Voraussetzungen sowie persönliche Unterstützung), die anschließend in drei Kleingruppen weiter ausgeführt und zu denen, wenn möglich, konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden sollten. Im Sinne eines *Lernzirkels* wechselten sich die Gruppen bei der Bearbeitung der Themenbereiche ab und bauten dabei auf den

bereits erzielten Ergebnissen der übrigen Gruppen auf.

Zudem wurde mit jeder Gruppe ein etwa einstündiges *Interview* durchgeführt.

4.1.2 Webbefragung

Im Rahmen des Forschungsprojektes werden Maßnahmen, Handreichungen und Empfehlungen zur Unterstützung freiberuflicher Wissensarbeiter und ihrer Netzwerke entwickelt. Diese Maßnahmen erstrecken sich von der wirksamen Positionierung am Markt über Kompetenzentwicklung und Qualifikation, rechtliche und organisatorische Aspekte, die Organisation eines Netzwerks bis hin zur Balance in Beruf und Privatleben und der sozialen Absicherung.

Um sinnvolle Unterstützungsmaßnahmen entwickeln und deren Wirksamkeit überprüfen zu können, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Es wurde erhoben, wie Freiberufler ihren Arbeitsalltag organisieren, welche Bedürfnisse sie mit ihrer Situation verbinden und wie sie die Relevanz bestimmter Themenfelder beurteilen.

Die Befragung wurde von Mitte September 2005 bis Mitte Januar 2006 durchgeführt. Über Netzwerke, Projektbörsen und -vermittler wurden Freiberufler angeschrieben und um ihre Mitarbeit gebeten.

Um den Befragten die Bearbeitung zu erleichtern, wurde der Fragebogen mit 170 Fragen in sechs unterschiedlich umfangreiche Module (Soziodemographische Daten - Positionierung am Markt - Kompetenz, Qualifikation und Weiterentwicklung- Networking und Kooperation- Work-Life-Balance, Familie, soziale Absicherung- Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen) unterteilt, so dass sich die Befragten je nach Zeit und Interesse bei der Beantwortung auf einzelne Module beschränken oder aber den Fragebogen zu einem späteren Zeitpunkt nochmals aufsuchen konnten.

126 Freiberufler nahmen an der Befragung teil, wobei nicht alle Befragten alle Module des Fragebogens ausfüllten.

Soziodemographische Daten:

Die Befragten sind zu einem großen Teil bereits erfahrene Freiberufler (ein Drittel ist bereits länger als zehn Jahre freiberuflich tätig, ein weiteres Viertel zwischen fünf und zehn Jahren) und überwiegend zwischen 40 und 60 Jahren alt. Für drei Viertel der Befragten ist die Freiberuflichkeit klar ihre dauerhafte berufliche Perspektive, auch wenn nahezu alle Befragten auch bereits in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet haben. Gründe für die Freiberuflichkeit sind vorrangig der Wunsch nach Selbstbestimmung, Unzufriedenheit im Angestelltenverhältnis, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mangelnde Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt nach einem Jobwechsel oder -verlust.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist ausgeglichen. Auffällig ist die hohe Zahl der Kinderlosen (etwas mehr als 50%).

Das Modul „Positionierung am Markt“ enthielt Fragen rund um die Zielsetzung der Unternehmung, der Produkt- und Leistungspalette, den Leistungsprozess und dessen Verbesserung, Kundenstruktur, -bindung und -gewinnung sowie Auftragsstruktur und Beschäftigungsvolumen. Die hier adressierten Bereiche des Unternehmensplans werden von den Befragten überwiegend als sehr wichtig eingeschätzt, was auch mit einem hohen Maß an Reflektion in diesen Bereichen einhergeht. Die Befragten fühlen sich auch überwiegend gut aufgestellt; einzig bei der Beurteilung der Wettbewerber sowie der Bedarfsermittlung der aktuellen und zukünftigen Kunden fällt die Selbstbewertung kritischer aus.

Die Tätigkeitsfelder der Befragten lassen hinsichtlich der Kunden- und Auftragsstrukturen eine große Vielfalt erkennen.

Das Modul „Kompetenz, Qualifikation und Weiterentwicklung“ enthielt Fragen zur Einschätzung der fachlichen Kompetenzen, der Arbeitsorganisation sowie der Rolle als Berater und Unternehmer. Insgesamt lassen die Ergebnisse erkennen, dass sich die Befragten mit dem Thema Qualifikation recht intensiv auseinandersetzen und der Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und Qualifikationen große Bedeutung zumessen.

Bei der Selbsteinschätzung der Kompetenzen schreiben sich die Befragten insbesondere in den Bereichen Arbeitsorganisation und -techniken, Selbstmanagement und kommunikative Fähigkeiten hohe Kompetenzen zu, auch die eigenen Technologiekenntnisse werden als gut bewertet. Kritischer schätzen die Befragten ihre juristischen und interessanterweise auch volks- und sogar betriebswirtschaftlichen Kenntnisse ein.

Die Auseinandersetzung mit der Rolle als Berater sowie Unternehmer ist für die Befragten wichtig. Jeweils nur etwa die Hälfte hat hingegen eine Ausbildung im Hinblick auf diese Rolle absolviert. Dementsprechend hoch ist der Anteil der Befragten, die eine solche Ausbildung planen.

Das Modul „Networking und Kooperation“ enthielt Fragen zur Zusammenarbeit mit anderen Freiberuflern in Netzwerken. Nur solche Befragte, die Erfahrungen mit der Kooperation in Netzwerken hatten, wurden gebeten, die Fragen zu beantworten. Insgesamt haben die Befragten eher viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit anderen Freiberuflern. Auffällig bei der Bewertung der Netzwerke ist, dass die Verfügbarkeit bestimmter Angebote stets hinter der Bedeutung, die diese Angebote für die Befragten haben, zurückbleibt – mit anderen Worten, die Netzwerke können die Wünsche / Bedürfnisse ihrer Mitglieder (noch) nicht erfüllen. Besonders selten sind technische / administrative Ressourcen, berufliche Werkzeuge, Maßnahmen zu Qua-

litätsmanagement/ -sicherung sowie rechtliche Gestaltungshilfen verfügbar. Auch gemeinsame Vertriebsstrukturen gibt es in zwei Dritteln der Netzwerke nicht, wenngleich dies durchaus gewünscht wird. Am häufigsten bieten Netzwerke Angebote der fachlichen Qualifizierung, die auch als besonders wichtig bewertet werden.

Bei der Kooperation im Netzwerk spielt Vertrauen eine besondere Rolle für die Befragten. Die Zeit, die sie in die Netzwerkarbeit investieren, variiert stark.

Die Auftragsabwicklung im bzw. über das Netzwerk ist ebenfalls wichtig für die Befragten: Zwei Drittel bzw. drei Viertel haben schon im Netzwerk gemeinsam an Aufträgen gearbeitet bzw. Aufträge übernommen, die sie ohne ihr Netzwerk nicht erhalten hätten. Die Bewertung der Auftragsakquisition über Projektbörsen und -vermittler fällt hingegen deutlich schlechter aus.

Das Modul „Work-Life-Balance, Familie, soziale Absicherung“ enthielt Fragen zur Balance zwischen Privatem und Beruflichem, Freiberuflichkeit in der Familienphase sowie der sozialen Absicherung als Freiberufler. Die Befragten schätzten die Wichtigkeit bestimmter Balance-Faktoren ein und gaben danach an, wie häufig sie diese erleben bzw. berücksichtigen können. Erwartungsgemäß bleibt die Häufigkeit der jeweiligen Freizeitaktivitäten hinter der Bewertung ihrer Bedeutung zurück. Die Diskrepanzen sind allerdings eher gering, so dass insgesamt von einer eher guten Work-Life-Balance der Befragten gesprochen werden kann.

Mit deutlicher Mehrheit war bei den Befragten ihre Freiberuflichkeit nicht mit Erziehungsarbeit verbunden. Die Mehrheit hat keine Kinder. Entsprechend hat das Thema für die Befragten nur eine geringe Bedeutung. Dennoch wird Freiberuflichkeit in der Familienphase eher positiv bewertet. Interessanterweise haben finanzielle Fragen kaum Bedeutung für die Familienplanung, wenngleich nur eine Minderheit der Befragten glaubt, ausreichende Rücklagen für eventuelle Ausfälle in der Familienphase zu haben.

Das Niveau ihrer sozialen Absicherung (Krankheit, Erwerbsunfähigkeit, Alterssicherung) wird von den Befragten eher mittelmäßig empfunden, jedoch mit einer Tendenz zur positiven Bewertung.

Das Modul „Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen der Freiberuflichkeit“ enthielt Fragen zu rechtlichen und finanziellen Aspekten der Freiberuflichkeit sowie der Nutzung externer Dienstleistungsangebote. Auffällig ist, dass eine deutliche Mehrzahl der Befragten – jeweils etwa zwei Drittel – nicht über den hier abgefragten Versicherungsschutz (berufliche Haftpflicht, Rechtsschutz, Betriebs- und Vermögensschäden) verfügt. Hinsichtlich des Finanzierungsbedarfs haben nur wenige Befragte auf Förderkredite zurückgegriffen; die Erfahrungen bei der Beantragung von Krediten sowie öffentlichen Fördermitteln waren überwiegend negativ. Externe Dienstleistungen werden überwiegend hinsichtlich Steuerberatung sowie Buchhaltung in Anspruch genommen; in geringerem Umfang auch Anwälte, Kopierservices/Druckereien sowie EDV-

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Dienstleistungen. Das prinzipielle Interesse an externen Dienstleistungen ist deutlich größer als die tatsächliche Inanspruchnahme.

4.2 Ergebnisse zum Arbeitsblock 2: „Anforderungen des Marktes“

Ein wesentlicher Teil des Forschungsprojektes bestand in der Untersuchung des Marktes, auf dem freiberufliche Wissensarbeiter ihre Leistungen anbieten. Was nutzt letztendlich der noch so gut qualifizierte Freiberufler mit seinem Netzwerk, wenn das, was er anzubieten hat keine Käufer findet?

Im ersten Schritt haben wir uns mit dem Beratungsmarkt auseinander gesetzt. Hier konnten wir auf umfangreiche eigene Erfahrungen zurückgreifen, da die beiden Netzwerkinitiatorinnen seit mehr als fünfundzwanzig Jahren in diesem Sektor tätig sind, zum Teil auf freiberuflicher Basis, aber auch mehr als zwölf Jahre in angestellten Führungspositionen. Zusätzlich konnten wir eine aktuelle Studie zum Beratungsmarkt berücksichtigen, die in Zusammenarbeit mit der IHK Frankfurt unter Mitwirkung einer der Autorinnen durchgeführt wurde.

Jeder Anbieter von wissensintensiven Dienstleistungen ist besonders an einem direkten Zugang zu seinen Kunden interessiert. Diesen wollten wir daher vorrangig untersuchen. Zur besseren Vergleichbarkeit der Aussagen, haben wir einen strukturierten Fragenkatalog entwickelt. Mit den insgesamt 19 Fragen haben wir 40 Unternehmen interviewt; dazu gehörten sowohl Großunternehmen aber auch mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen, sowie öffentliche Auftraggeber und Non-Profit-Unternehmen. Die Ergebnisse der Befragungen sind in 4.2.1. zusammenfassend dargestellt.

In den letzten Jahren hat sich eine Reihe von Unternehmen am Markt etabliert, die als Mittler zwischen Freiberuflern und Auftrag gebenden Unternehmen agieren. Hier gibt es reine Vermittlungsagenturen aber auch Anbieter von IT-Dienstleistungen, die sowohl ihre eigenen Mitarbeiter als auch Freiberufler in Kundenprojekten einsetzen. Um das Bild abzurunden, haben wir auch ein Zeitarbeitsunternehmen in unsere Untersuchung mit einbezogen.

Da diese vermittelnden Unternehmen Freiberuflern einen wichtigen Marktzugang ermöglichen, haben wir mit zehn von ihnen in ähnlicher Weise wie mit den Kundenunternehmen strukturierte Interviews geführt. Ergebnisse dazu in 4.2.2 .

Im darauf folgenden Kapitel 4.2.3 stellen wir zwei neue Trends in der Beschaffung von Dienstleistungen dar, zum einen die Veränderungen, die sich in den Beschaffungsvorgängen der Unternehmen zunehmend etablieren - der BME, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und

Logistik e.V., hat hierzu eine Studie erstellt, deren Ergebnisse wir für unser Projekt ausgewertet haben - zum anderen beschreiben wir die technologiegetriebene Entwicklungen in Richtung elektronischer Beschaffungsmärkte. Das Internet nimmt zunehmend Einfluss auf alle Belange wirtschaftlichen Handelns. Daher haben wir auch Erfahrungen mit einer Beschaffungsplattform und einer Internetprojektbörse gesammelt, da diese für Freiberufler ebenfalls neue Zugänge zum Markt eröffnen .

4.2.1 Erkenntnisse aus der Befragung der Auftrag gebenden Unternehmen

Fast alle befragten Unternehmen beauftragen Freiberufler. Im Fokus unserer Interviews standen Fragen nach dem „Wofür“, „Wie“ und den Auswahlkriterien. Hier wurde deutlich, dass hohe Erwartungen an die fachliche und persönliche Kompetenz der Freiberufler gestellt werden, sowie an deren Verfügbarkeit und Flexibilität, und dies zu eher moderaten Preisen.

In welchem Umfang Freiberufler eingesetzt werden, war hier nicht gefragt. Aber aus eigener Erfahrung und auch einer Untersuchung, die eine der Autorinnen in 2000 durchgeführt hat, ist bekannt, dass der Anteil von externen Leistungserbringern nicht unerheblich ist. Zu Zeiten von Jahrtausendwechsel und Euroeinführungen waren in den IT-Abteilungen bis zu 50 Prozent Externe eingesetzt. Diese Zahl ist im Moment rückläufig; trotzdem ist der Trend zum verstärkten Einsatz externen Ressourcen unverkennbar.

In unseren Gesprächen haben wir den Eindruck gewonnen, dass die Unternehmen den Beschaffungsprozess von externen Wissensarbeitern sehr gut im Blick haben und gestalten, dass aber weitergehende Überlegungen, wie zum Beispiel das „Wissen“ der externen Wissensarbeiter im Unternehmen gehalten werden kann, nicht angestellt werden.

Auch wenn wir uns angeblich im „Wissenszeitalter“ befinden, muss festgestellt werden, dass dem Aspekt des „Wissenskaptals“ des Unternehmens weniger Beachtung gezollt wird als der immer wiederkehrenden Kostenfrage.

Im Großen und Ganzen hatten wir bei unseren Gesprächen den Eindruck, dass den meisten Unternehmen die sich abzeichnende Entwicklung in Richtung auf eine zunehmende Verlagerung von Wissensarbeit auf freiberuflich Tätige außerhalb der Unternehmen nicht bewusst ist. Man kann sogar sagen, dass keines der von uns befragten Unternehmen sich auf diesem Weg sieht.

Nur relativ wenige der befragten Unternehmen hatten bisher explizit Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Netzwerken gesammelt. Gelegentlich wurde auf Befragen hin deutlich, dass man ja bereits mit Freiberuflern zusammengearbeitet habe, die sich als Netzwerk bezeichneten. Netzwerke, auch wenn sie zusammen auftreten, werden oft nicht als solche wahrgenommen.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Der Mehrwert, auf den ein Netzwerk durchaus zu Recht verweisen kann, wird daher oft nicht gesehen. Diejenigen Unternehmen jedoch, die bereits bewusst mit einem Netzwerk zusammengearbeitet haben, verfügen über eher schwierige Erfahrungen mit Netzwerken.

4.2.2 Erkenntnisse aus der Befragung der vermittelnden Unternehmen

Die auftragsvermittelnden Unternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag in der Beschaffung von Aufträgen für Freiberufler, die im IT- Bereich tätig sind.

Je nach eigener Positionierung sehen sich diese Unternehmen in erster Linie als Dienstleister für den Auftrag gebenden Kunden, als Mittler zwischen Auftraggeber und Freiberufler oder – weniger ausgeprägt - im Schwerpunkt als Dienstleister für den Freiberufler, mit dem sie schließlich Geld verdienen können. Das Vermittlungsgeschäft verändert sich entsprechend dem Wechselspiel von Angebot und Nachfrage. Zurzeit gibt es eher ein Überangebot an Freiberuflern auf dem Markt, was es für vermittelnde Unternehmen leichter macht, ein Projekt zu besetzen und ihre Position gegenüber dem Freiberufler stärkt.

Für den Freiberufler ist es für seine Chance, einen Auftrag vermittelt zu bekommen von entscheidender Bedeutung, dass er den für ihn „richtigen“ Vermittler hat, der in der Lage ist für sein Themenfeld interessante Projekte zu akquirieren, und über gute Kontakte zu potentiellen Auftraggebern verfügt pflegt.

Auftragsvermittelnde Unternehmen haben eine „Gate-Keeper-Rolle“ im Markt – auch wenn die meisten der von uns befragten auftraggebenden Unternehmen erklärten, dass sie die Zusammenarbeit mit Vermittlern eher meiden.

Diese Erkenntnisse gelten auch für andere Freiberufler, wenn sie als Referenten oder Trainer tätig sind. Auch hier gibt es vermittelnde Unternehmen, denn die Schulungs- und Weiterbildungsanbieter arbeiten heutzutage fast ausschließlich mit externen Experten. Hier liegen langjährige Erfahrungen bei den Autorinnen vor. Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir jedoch keine Gespräche mit diesen Schulungsanbietern geführt. Ein wesentlicher Unterschied ist, dass Schulungsanbieter ihre Referenten schon im Vorfeld persönlich kennenlernen wollen und deshalb in der Regel keine so umfangreichen Datenbanken mit potenziellen Trainern führen.

4.2.3 Neue Trends in der Beschaffung von wissensintensiven Dienstleistungen

Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck in den globalisierten Märkten sehen sich Unternehmen gezwungen, auch ihre nicht wertschöpfenden Prozesse neu zu strukturieren um kos-

tengünstiger zu arbeiten. Hierzu zählt der Einkauf, der heute in Procurement-Abteilungen die Beschaffungsprozesse optimiert, um einerseits bei ihren Lieferanten einen möglichst niedrigen Preis zu erzielen, andererseits aber auch die Transaktionskosten der Beschaffung zu senken. Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir uns auch mit den Ergebnissen einer vom BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) durchgeführten Studie befasst. Diese Studie belegt, dass der Fokus der Beschaffungsabteilung zunehmend auf der Beschaffung von Dienstleistungen liegt. In der vorliegenden Studie werden sieben solcher Beschaffungsfelder identifiziert: Marketingdienstleistungen, Travel Management, Beratungsdienstleistungen, Personal, F&E-Dienstleistungen, Patente und Rechte sowie Finanzdienstleistungen. Bisher werden diese strategischen Einkaufsfunktionen vorwiegend von den entsprechenden Fachabteilungen vorgenommen, die Einkaufsabteilung wirkt hier allenfalls unterstützend mit. Zusätzlich greifen derzeit immer mehr Unternehmen auf so genannte Procurement Service Provider (PSP) und ihre Angebote zurück, um die Schnittstelle zwischen Käufer und Verkäufer effizienter zu gestalten.

Der andere Trend ist die Automatisierung. Hier werden zunehmend neue Services, wie Beschaffungsplattformen und Projektbörsen für das Internet entwickelt und bieten dort ihre Dienste an.

Wir haben im Rahmen unseres Projektes die Auftragsakquisition über eine Beschaffungsplattform, fairpartners.com, verfolgt, sowie die Angebote einer Projektbörse, projektwerk, genauer beobachtet. In beiden Fällen mussten wir feststellen, dass es trotz Abgabe von Angeboten zu keinen weiteren Verhandlungsschritten kam.

Bei der Projektbörse entstand in keinem Fall ein Kontakt zum suchenden Auftraggeber, der möglicherweise dann doch eher auf ihm bekannte oder persönlich empfohlene Berater zurückgreift.

Aus unseren bisherigen Erfahrungen ist auch die Auftragsakquisition über Beschaffungsplattformen für freiberufliche Wissensarbeiter, auch wenn sie sich in Netzwerken zusammenschlossen haben, schwierig, da es ihnen in der Regel an Namensbekanntheit fehlt. Hier sind Unternehmen mit einem am Markt bekannten Profil und Namen im Vorteil.

Zudem ist es entsprechend aufwendig, alle Angebote von Projektbörsen oder Ausschreibungen auf den Beschaffungsplattformen der einzelnen Unternehmen regelmäßig zu prüfen.

4.2.4 Schlussfolgerungen für den Freiberufler

Für den freiberuflichen Wissensarbeiter bieten sich verschiedene Wege, den Markt für sich zu erschließen. Am leichtesten gelingt ihm dies, wenn er direkte, gute Kontakte zu mehreren Firmen pflegt, so dass er bei Bedarf von diesen angesprochen wird. Wir kennen eine Reihe von langjährig tätigen Freiberuflern, bei denen das so funktioniert.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Wenn in den Unternehmen allerdings Strukturveränderungen vorgenommen werden, z.B. der Bereich, für den man tätig war, nach außen verlagert wird, oder personelle Wechsel stattfinden, bedeutet dies oft das Ende der Aufträge. Für das wirtschaftliche Überleben ist es dann entscheidend, einen geeigneten Weg der Kundengewinnung zu finden.

Freiberufliche IT-Professionals sind in der Regel über Monate in Projektaufträge so intensiv eingebunden, dass sie keine Zeit und Gelegenheit haben, sich um Nachfolgeaufträge zu kümmern. Da sich inzwischen die Entscheidungsfristen, bis ein neues Projekt tatsächlich gestartet wird, auf neun Monate ausdehnen (siehe Artikel in der Computerwoche vom 9. Mai 2006 *„Anwender prüfen IT-Aufträge vor Vergabe immer intensiver, Rund neun Monate analysieren und eruieren IT-Manager Angebote, bevor sie einen IT-Auftrag erteilen.“*), öffnet sich hier eine zeitliche und finanzielle Schere, die mit den Einnahmen aus dem bisherigen Projekt fast nicht zu finanzieren ist.

Der Weg über Vermittlungsagenturen bedeutet, dass der Freiberufler bei mehreren dieser Unternehmen sein Profil in der Datenbank hinterlegen und pflegen muss und auch einen persönlichen Kontakt herstellen sollte; denn auch diese Unternehmen vermitteln am liebsten diejenigen Freiberufler, die sie persönlich kennen: aus unseren Interviews wurde deutlich, dass alle Vermittlungsagenturen lediglich maximal 5 Prozent der bei ihnen gelisteten Personen unter Vertrag haben. Dies gilt in gleicher Weise für Internet-Projektbörsen.

Erfahrungen der Freiberufler aus einem am Projekt beteiligten Netzwerk besagen, dass es häufig vorkommt, dass dieser Weg viel Geduld verlangt, da kein direkter Kontakt zum potenziellen Kunden besteht und die Projektentscheidungen sich lange, siehe Artikel in der Computerwoche, hinziehen können.

4.3 Ergebnisse zum Arbeitsblock 3: „Maßnahmen für freiberufliche Wissensarbeiter“

Der Forschungskontext unseres Projektes beschreibt, dass die Arbeitswelt einem deutlichen Wandel unterworfen ist: von der Erwerbsorientierung in Richtung Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Der freiberufliche Wissensarbeiter muss sich damit auseinandersetzen, dass der Übergang vom abhängigen Angestellten eines Unternehmens oder nach einer Berufsausbildung bzw. dem Studium zur absolut selbständigen Gestaltung der Berufsausübung ein beruflicher und persönlicher Paradigmenwechsel ist.

Dieser Arbeitsblock wurde federführend von den Kollegen des Berufspädagogik der TU Darmstadt mit Unterstützung von freiberuflichen Teammitgliedern bearbeitet. Die Berufspädagogik arbeitet mit traditionellen Berufsbildern – und ein solches lag für den freiberuflichen Wissensarbeiter nicht vor.

Klar war, dass das zu entwerfende „Berufsbild“ offensichtlich verknüpft ist mit Unternehmertum und Selbstorganisation, es aber auch Komponenten von Wissensarbeit, Innovationsfähigkeit und Dienstleistung aufweist.

Eine Besonderheit des Freiberuflers ist, dass sich in seiner Person zwei Rollen verbinden, die untrennbar miteinander verwoben sind: es gibt bei ihm keine Trennung zwischen ihm als Individuum und als Unternehmer.

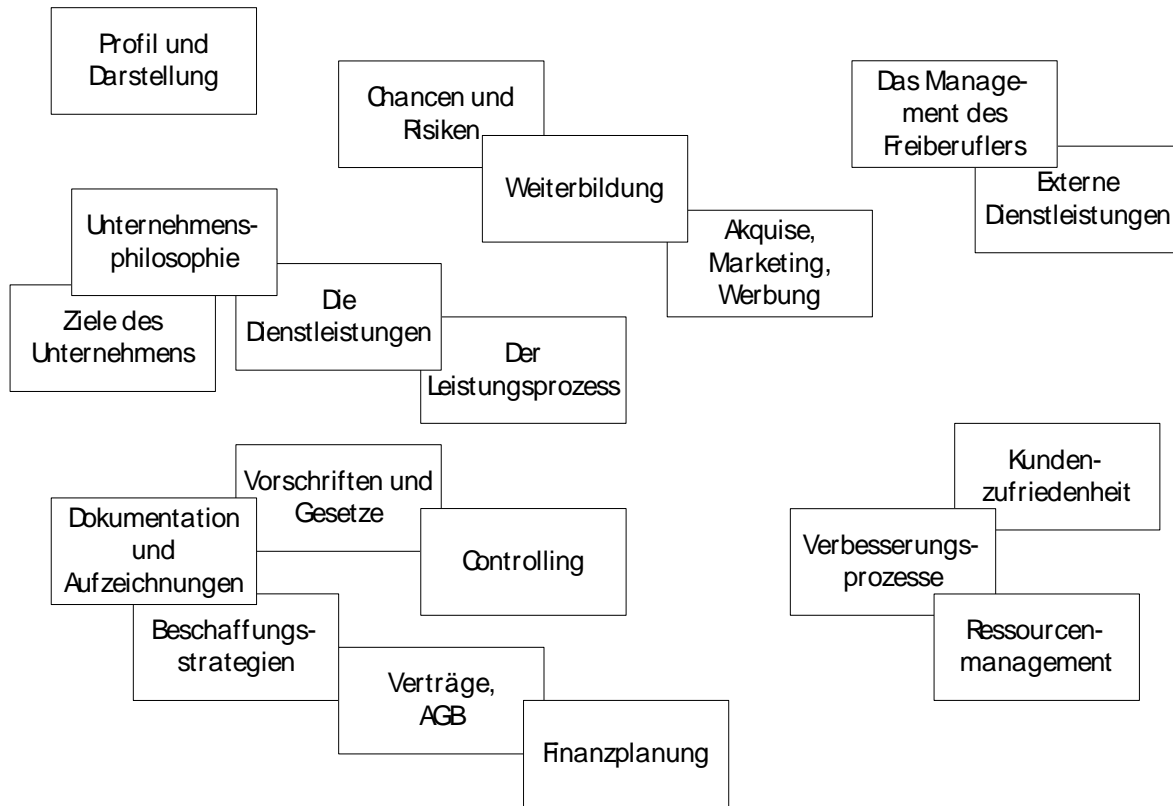
4.3.1 Der Unternehmens- und Lebensplan des Freiberuflers

Deshalb muss sich der freiberufliche Wissensarbeiter, bevor er seine Arbeit und sein Leben überhaupt selbst organisieren kann, in Eigenverantwortung Informationen und Klarheit verschaffen über seine Ausgangssituation und seine Zukunftsvision. Er sollte sich darüber klar werden, welchen Einfluss die Entscheidung zur Selbständigkeit auf die sehr eng werdenden Zusammenhänge zwischen Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz / eigenes Unternehmen) und den übrigen Lebensfeldern (Wohnen / Familie etc.) hat. Zu diesem Zweck wurde ein Unternehmens- und Lebensplan entwickelt, der individuell angepasst und als Planungshilfe genutzt werden kann.

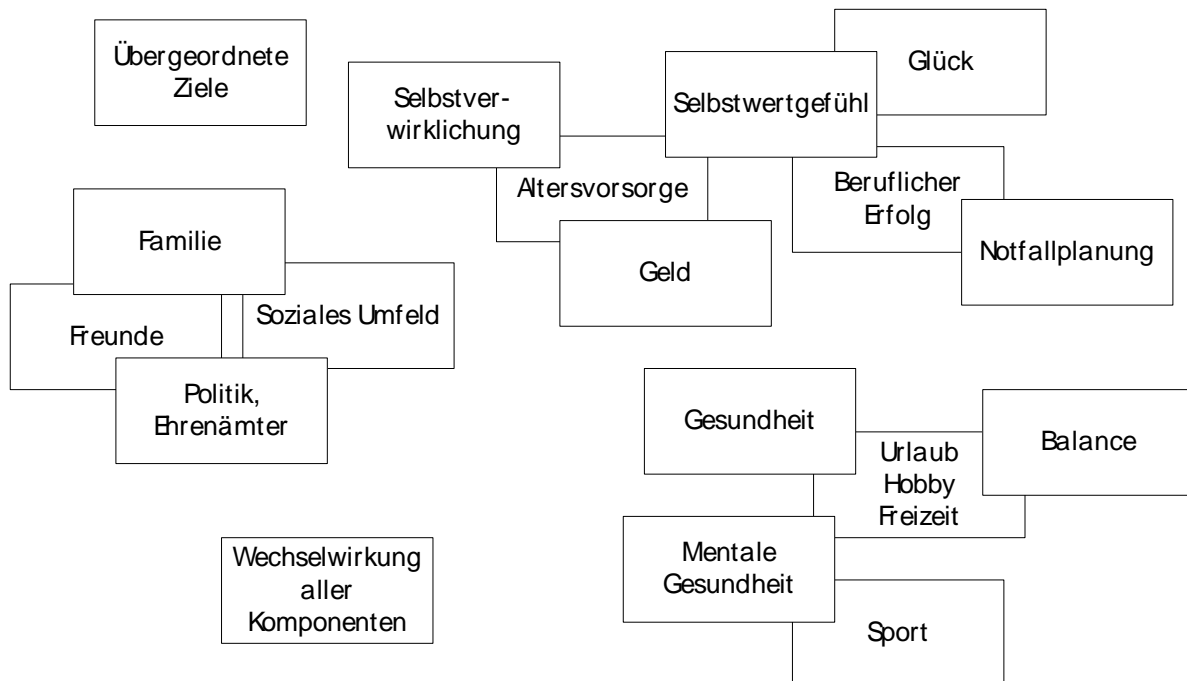
Komponenten des Unternehmensplans:

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Komponenten des Lebensplans:

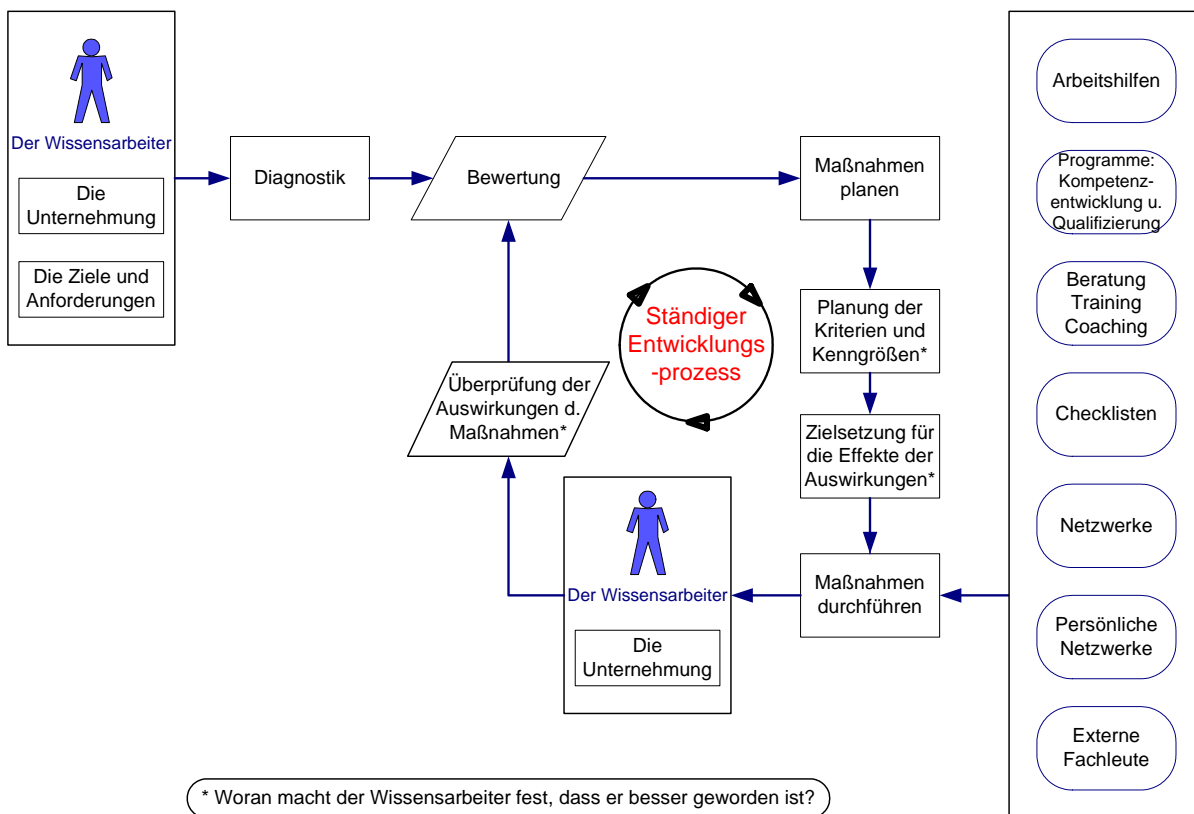


Der Unternehmens- und Lebensplan, der in Form einer 10-seitigen Checkliste entwickelt wurde, soll ein Instrument sein, das sowohl zur Selbstbewertung als auch zur Beratung durch einen Externen (Experten, Berater, erfahrenen Kollegen aus einem Netzwerk) dient.

4.3.2 Das Entwicklungs-Prozessmodell

Ein weiterer wichtiger Schritt für den Selbstorganisationsprozess ist ein Prozessmodell für die ständige Entwicklung und Verbesserung des Unternehmens und der Persönlichkeit des freiberuflichen Wissensarbeiters. Aufbauend auf der Basis des Unternehmens- und Lebensplans wird ein zyklisches Modell zur Messung und Bewertung, für Maßnahmen und zur Überprüfung der Maßnahmen angeboten. Auch der ständige Wandel von Gesellschaft, Technik und Wirtschaft kann mit diesem Prozess berücksichtigt werden, in dem Veränderungen abgefragt und erkannt sowie geeignete Maßnahmen eingeleitet werden.

Das Prozessmodell:



Hierfür wurden weitere Hilfsmittel zur Diagnostik von Fachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial-kommunikativer Kompetenz und Selbstkompetenz entwickelt.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden Maßnahmen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von freiberuflichen Wissensarbeitern beschrieben. Vor dem Hintergrund des Verständnisses von Kompetenzen als Dispositionen selbstorganisierten Handelns und der Notwendigkeit

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



von Selbststeuerung in einem offenen und dynamischen Handlungsfeld wurde deutlich, dass Orientierung in hochkomplexen Zusammenhängen die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung darstellt. Es ist das Dreiecksmodell von Person – Qualifikation & Leistungsangebot – Markt, das die zentrale Orientierungshilfe für eine individuelle Entwicklungsstrategie bildet. Damit sich Entwicklungsziele nicht nur an Wünschen und abstrakten Vorbildern orientieren, sollten sie sich neben den persönlichen Voraussetzungen und Zielen auf konkrete Situationen bzw. Handlungskontexte ausrichten.

Die Individualität des Freiberuflers ist damit Chance und Risiko zugleich. Sie eröffnet die Chancen zu größtmöglicher Selbstverwirklichung auf der Basis von Selbstvertrauen und Bewusstsein um die eigene Wirkung und erfordert gleichzeitig selbstverantwortliche Weiterentwicklung der Schlüsselkompetenzen, um in einem persönlich und situativ stimmigen Dialog mit seinem Handlungsumfeld sein zu können.

Diese Weiterentwicklung findet nicht allein in gezielten Einzelmaßnahmen statt, sondern überwiegend als Erfahrungslernen, das allerdings nur dann zu verfügbaren Kompetenzen führt, wenn es bewusst verarbeitet wird.

4.4 Ergebnisse des Arbeitsblock 4: Netzwerkentwicklung

Zum Thema „Netzwerke“ im Sinne von Virtuellen Unternehmen und zum Thema „Wissensnetzwerke“ liegen zahlreiche Forschungsergebnisse aus anderen Projekten vor, auch einigen die im Rahmen dieses Förderprogramms des BMBF durchgeführt wurden.

Betrachtet man die in den anderen Forschungsprojekten entwickelten Konzepte zu den virtuellen Unternehmen, so handelt es sich meistens um kleinere Unternehmen, die sich in einer Wertschöpfungskette zusammengeschlossen haben, um für größere Unternehmen Zwischenprodukte und sie begleitende Dienstleistungen zu erstellen. Diese Virtuellen Unternehmen agierten im Bereich der Automobil- oder Luft- und Raumfahrt-Industrie, aber auch in der Medien- und Messe-Dienstleistung.

Dabei handelt es sich entweder um Lieferantenkettens oder die entwickelten Kooperationsmodelle ähneln Projektorganisationen mit dem Charakter einer ARGE oder eines Projektkonsortiums. In diesem Fall sind sie selten auf Dauer angelegt. Damit entsprechend sie zwar nicht dem

Idealtypus für Netzwerkkonstrukte für die freiberuflichen Wissensarbeiter, trotzdem bieten sie Ansatzpunkte für Erkenntnisse, die sich übertragen lassen.

Im Rahmen unseres Forschungsprojektes war es uns wichtig, die Bestimmungsmerkmale von in der Wirtschaft bekannten Netzwerkkonstrukten zu betrachten, um daraus Rückschlüsse für Gestaltungsoptionen für unsere Kooperations-Netzwerke ableiten zu können.

Eine ganz andere Herangehensweise ergab sich aus der Perspektive unseres Arbeitsblocks 3. Bei der Entwicklung seines Unternehmens- und Lebensplans stellt der freiberufliche Wissensarbeiter sich die Frage, ob und wie er möglicherweise im Netzwerk-Zusammenschluss mit anderen Freiberuflern Synergien gewinnen kann.

Dazu kann man sich ein bereits existierendes Netzwerk suchen oder selber eines aufbauen. In beiden Fällen ist zu überlegen, welche Erwartungen und Anforderungen man stellt und selbst zu erfüllen bereit ist. Unsere Untersuchungen führten zu dem Schluss, dass für diesen Auswahlprozess nicht die Strukturen eines Netzwerkes entscheidend sind, sondern die Prozesse des Netzwerkens. Ein Netzwerk wird durch die Aktivitäten der handelnden Personen bestimmt. Unsere Ergebnisse hierzu werden im Abschnitt 4.4.2 beschrieben.

4.4.1 Relevante Netzwerkkonstrukte

In den neunziger Jahren wurde in den Unternehmen unter dem Schlagwort Business Process Reengineering Geschäftsabläufe neu strukturiert, zum Teil auch mit der Perspektive, Geschäftsprozesse, die nicht der Kernkompetenz des Unternehmens entsprachen, nach außen zu verlagern: Outsourcing. Auf diese Weise sind in den letzten Jahren ein Vielzahl von netzwerkartig verkoppelten Organisationsformen entstanden.

Wir wollten untersuchen, in wie fern sie für unsere Netzwerk-Konstrukte Gestaltungsanregungen liefern können. Aus unseren Untersuchungen zu den Anforderungen des Marktes ging deutlich hervor, dass potentielle Auftraggeber auch von Netzwerken klare verlässliche Strukturen erwarten: an der „Außenhaut“ soll nicht sichtbar werden, wie die internen Prozesse gestaltet werden, wenn der Auftrag an ein Netzwerk geht. Erwartet wird eine exzellente Qualität und Termintreue zu einem möglichst günstigen Preis.

Um Anknüpfungspunkte für unsere eigenen Netzwerke zu bekommen, haben wir solche Organisationen in unsere Betrachtung einbezogen, deren Partner folgende Merkmale aufwiesen:

- Spezifische Expertise, Kernkompetenz
- Elektronisch gekoppelt
- Rechtlich unabhängig
- Als Unternehmen: Weitgehend autonom
- Im Netzwerk: mehr oder weniger gekoppelt

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.

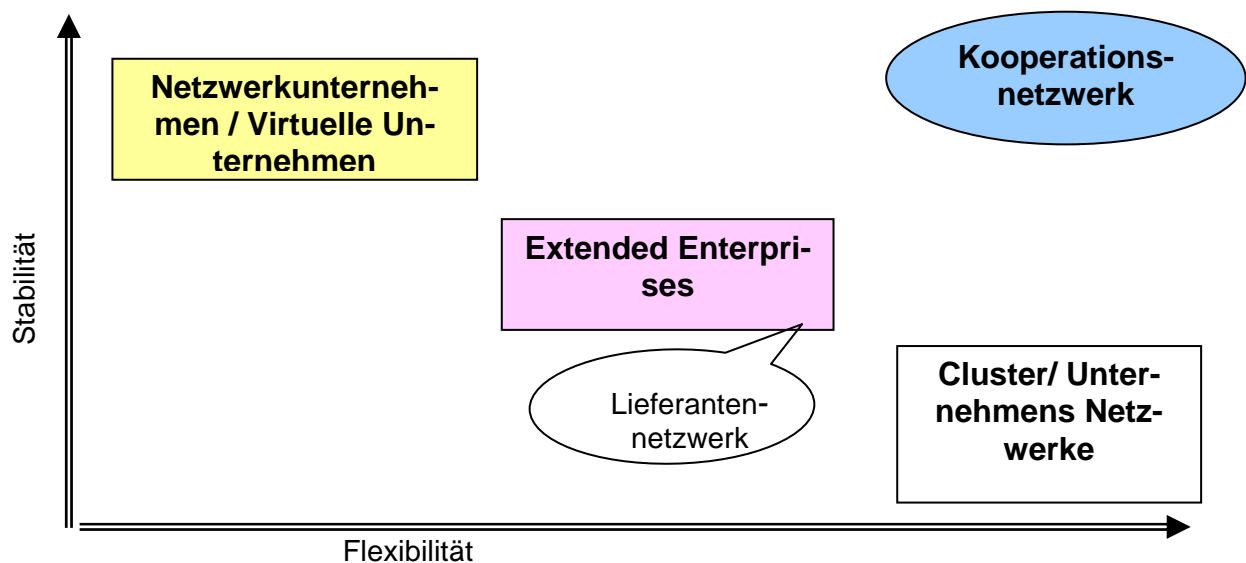


Zu dieser Kategorie zählen wir folgende Typen von Unternehmensorganisationen, die an einer *gemeinsamen Wertschöpfung* beteiligt sind:

- Netzwerkunternehmen - sie sind über den Prozess ihrer Lieferantenkette, Supply Chain, miteinander gekoppelt,
- Virtuelle Unternehmen - Vorreiter war Nike, das als Unternehmen die Marke und den Prozess beherrscht,
- Extended Enterprises, die sich dadurch auszeichnen, dass ein Partner direkter Lieferant für den Kundenkontakt ist, Teilgewerke aber von anderen Partnern herstellen lässt, z.B. ein Büromöbelhersteller, der seinen Kunden beliefert, selbst das Holz bearbeitet, der andere Partner liefert das Gestell
- Cluster oder Unternehmensnetzwerke wie das BITZ –Backnanger Innovations- und Tel-Commence-Zentrum, das Automotive Cluster Rhein-Main-Neckar oder das Cluster Mobilitätswirtschaft Nordhessen MoWiN.net

Diese Organisationskonstrukte unterscheiden sich hinsichtlich Flexibilität und Stabilität: Flexibilität bedeutet einen Überschuss an möglichen Kombinationen zwischen Kompetenzen, Wissen, technischer Ausstattung. (Dies führt häufig dazu, dass Flexibilität zugunsten von mehr Stabilität und Erwartbarkeit eingeschränkt wird.)

Stabilität meint feste Partnerschaften, Regelwerke und Standards, wobei Standards dafür sorgen, dass die Partner technisch kompatibel sind, für eine höhere Flexibilität auch „austauschbar“. (Sonst werden die Kosten für projektorientierte Zusammenschlüsse zu hoch.)



Das Kooperationsnetzwerk haben wir hier als idealtypische Organisationsform ergänzt, in der sowohl Stabilität als auch Flexibilität hoch ausgeprägt sind.

Der Blick in die Praxis der Wirtschaft zeigt, dass die Umsetzung von Netzwerkkonzepten hohe Anforderungen an die beteiligten Partner stellt: Der Verzicht auf feste Strukturen einer hierarchischen Organisationsform geht einher mit neuartigen Strukturierungsnotwendigkeiten. Wenn die Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern vergleichsweise gestaltungsoffen und flexibel sind, bewirkt dies neue Formen von Unsicherheiten und setzt neue Konzepte des Managements von Netzwerken voraus. Dies gilt in besonderem Maße für Kooperationsnetzwerke.

Eine weitere Typisierung von Netzwerken ergibt sich aus dem bilateralen oder multilateralen Austausch von Informationen. Diese Konstrukte sind auch für Freiberufler-Netzwerke ein Lernfeld, da es auch bei ihnen immer auch um den Austausch von Informationen geht.

- Kundennetzwerk: Kunden verbünden sich, um Einfluss auf den Lieferanten zu nehmen. Die Bezieher bestimmter Produkte oder Anwender von IT-Systemen tauschen sich über ihre Erfahrungen aus und stellen Anforderungen an den Hersteller.
- Marktnetzwerk/ Kartell: Zusammenschlüsse für bessere Kondition am Markt. Anbieter gleichartiger Leistungen stimmen sich bei der Angebotsabgabe ab; (dies ist in Europa nur in genehmigten Kartellen gestattet).
- Reputationsnetzwerk: gut gepflegt Beziehungen und gegenseitige Empfehlungen sind die Basis dieser Form des Netzwerkes. Aufträge werden aufgrund von Empfehlungen vergeben; im Bereich der Beratung sind dies mehr als 50 Prozent.
- Wissensnetzwerk: Community of Knowledge, in Unternehmen oder unternehmensübergreifend findet ein Austausch zu einem gemeinsamen Thema zwischen Experten, meist gleicher Fachdisziplin, statt.
- Kompetenznetzwerk: Community of Practise, ähnlich wie ein Wissensnetzwerk aber mit dem zusätzlichen Aspekt von gemeinsamen Projekten und Technologietransfer.

Diese Arten von Netzwerken sind geprägt vom Geben und Nehmen von immateriellen Werten; dieser Aspekt spielt auch bei Freiberufler-Netzwerken eine entscheidende Rolle.

4.4.1.1 Erkenntnisse aus existierenden Netzwerkkonstrukten

Die Organisation von Wirtschaftspartnern in Form von Netzwerken hat zweifelsfrei viele Vorteile. Jedoch sollte nicht übersehen werden, dass der Erfolg einer solchen Organisationsform auch besondere Anstrengungen voraussetzt:

- Die Einführung elastischer Formen der Arbeitskoordination belasten alle Beteiligten mit einem hohen Kommunikationsaufwand.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



- Engmaschige Netzwerke steigern die Abhängigkeit von Partnern. Ziele, Strategien, Arbeitsschritte müssen abgestimmt werden.
- Computernetze schaffen neue kommunikative Freiheiten: Sie müssen kompetent und sinnvoll genutzt werden, ansonsten drohen Informationsüberflutung und Desorientierung.
- Die Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern sind vergleichsweise gestaltungsoffen und flexibel; dies bewirkt neue Formen von Unsicherheiten und setzt neue Konzepte des Managements voraus.

Trotzdem: Netzwerke oszillieren zwischen Flexibilität und Stabilität. Sie sind reflektierter, unruhiger, beweglicher und experimentierfreudiger als herkömmliche Unternehmen. Deshalb sehen wir sie als eine geeignete Organisationsform für Zusammenschlüsse von freiberuflichen Wissensarbeitern.

Voraussetzung dafür, dass alle diese Organisationsformen als Basis für den individuellen beruflichen Erfolg des Freiberuflers gestaltet werden können, ist ein hohes Maß an Professionalität und Commitment aller Beteiligten.

4.4.2 Tätigkeitsfelder des Netzwerkes

Es lag im Interesse des Projektes, Phänomene zu erforschen, die zwar an den konkreten Erfahrungen der erforschten Netzwerke ansetzen, allerdings mit dem Ziel, zumindest verallgemeinerbare Orientierungen, wenn nicht sogar Empfehlungen für andere Netzwerke zu erarbeiten. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass dies nur gelingen konnte, wenn die Perspektive von der Struktur auf den Prozess umgestellt wurde, denn die Struktur des Netzwerkes ist unmittelbar von den sie tragenden Prozessen abhängig, ebenso sind diese Prozesse unabdingbar an die sie tragenden Akteure gebunden.

Zu untersuchen war also nicht das ‚Netzwerk‘ als Struktur, sondern der Prozess des *Netzwerkes* freiberuflicher Wissensarbeiter. Dies bedeutete, dass die Bedeutung des *Netzwerkes* für den freiberuflichen Wissensarbeiter Ausgangspunkt für die weiteren Untersuchungen und Schlüssel für Fragen der Nachhaltigkeit von Netzwerken selbst ist.

Im weiteren Verlauf wurden Tätigkeitsfelder identifiziert, die aus der eigenen Erfahrung als netzwerkrelevant aufgeschlüsselt wurden.

<i>Ebenen</i>	Der Einzelnen und seine bilateralen Beziehungen	Multilaterale Beziehungen im Netzwerk	Umweltbeziehungen des Netzwerks
Netzwerkbildung/-initiation	Motivation / Initiation	Moderation/ Netzwerkmanagement Einstiegs- und Ausstiegsrituale	Repräsentation, Strategische Ausrichtung
Netzwerk-erhaltung	Bilateraler Erfahrungsaustausch, vertrauensbildende Maßnahmen	Infrastruktur-erhaltung	Unternehmens-äquivalente Aufgaben
Strategische Rollen	Tutor, Mentor	Sozio-Grammatik	Vertrieb
Aufgaben im Netzwerk		Wissensmanagement	Entwicklung neuer Leistungsangebote

Die Frage nach Struktur und Organisation wird konkret beschreibbar an Hand der typischen Prozesse, über die sehr genau Auskunft gegeben werden kann, in wie fern sie nachhaltige Strukturen tragen können und welche Interaktionsmuster sie erzeugen können.

Gerade der Aspekt der Erzeugung stabiler und gleichzeitig variabler Strukturen durch Prozessreflektion und –steuerung ist überhaupt erst in der Lage, nachvollziehbar zu beschreiben, warum Netzwerke gegenüber Einzelkämpfern einerseits und festen Organisationen andererseits ein Produktivitätspotenzial entwickeln können, durch dass sie ein Marktsegment auch für sich besetzen können.

In der Aufbereitung dieser Matrix für ein Planspiel für Netzwerke wurden die einzelnen Felder mit konkreten Tätigkeiten unterlegt. Sie sollen Lösungen anbieten, um bei Problemen, die sich im Netzwerk ergeben könnten, zu konkreten Handlungsvorschlägen zu kommen.

Die endgültigen Ergebnisse des Arbeitsblocks 4 lagen bei der Erstellung dieses Berichtes noch nicht vor.

4.5 Ergebnisse des Arbeitsblock 5: Rahmenbedingungen

Im Kontext dieses Arbeitsblocks wurden folgende Aspekte untersucht: Dienstleistungen für freiberufliche Wissensarbeiter, Interessensvertretung, Rechtlich und steuerliche Rahmenbedingungen und rechtliche Anforderungen an Kooperationsmodelle.

4.5.1 Dienstleistungsangebote für Freiberufler

Ein freiberuflicher Wissensarbeiter wird in Rahmen des VIRKON-Projektes als einzelner Unternehmer definiert, der sich prinzipiell um alle seine geschäftlichen Aufgaben und Herausforderungen selber kümmert und kümmern muss.

Wir gehen von der Annahme aus, dass dies nicht unbeschränkt zu leisten ist und auch gemessen an dem Ziel, eine nachhaltige Lebensform zu verwirklichen, nicht sinnvoll wäre. Auf die Nutzung externer Dienstleistungen sollte im Rahmen des Unternehmensplans nicht grundsätzlich verzichtet werden. Es wäre ineffizient, sich in alle entstehenden Aufgaben selber gut und vollständig einarbeiten zu wollen.

Es wäre auch unter professionellen Maßstäben wenig Erfolg versprechend, denn alles, was selber gemacht wird, würde möglicherweise nur zu einem Ergebnis auf mittlerem Qualitätsniveau führen. Unter Umständen entstehen erhebliche wirtschaftliche Risiken bis hin zum Insolvenzrisiko, wenn aus Kostengründen auf eine fachlich qualifizierte externe Unterstützung verzichtet wird und deshalb Zusammenhänge übersehen oder falsche Entscheidungen getroffen werden.

Ein freiberuflicher Wissensarbeiter sollte sich besonders auf jene Fähigkeiten konzentrieren, die ihn besonders auszeichnen und die die Kernkompetenz der beruflichen Existenz bilden. Dazu gehört allerdings auch die Herausforderung für jeden freiberuflichen Wissensarbeiter, permanent die verfügbaren Leistungsangebote zu prüfen und zu bewerten und sich im Hinblick auf den eigenen Unternehmens- und Lebensplan bewusst und konsequent zur Nutzung bestimmter und zum Verzicht anderer Angebote zu entscheiden.

Die Bearbeitung der Thematik im Kontext von VIRKON soll den Reflektionshorizont des freiberuflichen Wissensarbeiters ausweiten und die Kompetenz stärken, qualifiziert beauftragen zu können.

Es wurde keine „Empfehlungen“ erarbeitet, wie sich ein freiberuflicher Wissensarbeiter mit Dienstleistungen versorgen und welche konkreten Entscheidungen er treffen sollte. Die Einordnung bestimmter Dienstleistungsangebote in den individuellen Unternehmens- und Lebensplan kann immer nur subjektiv, auch im Hinblick auf die beruflichen Tätigkeitsschwerpunkte und den Stand der unternehmerischen Entwicklung, vorgenommen werden. Es gibt wahrscheinlich auch für die einzelne Person keine dauerhaft festzulegenden Regeln, sondern der Rückgriff auf externe Ressourcen und die Einbettung der eigenen Aktivitäten in einem Netz von Leistungsbeziehungen ist in Verbindung mit der eigenen Unternehmensentwicklung zu betrachten.

Meistens folgt allerdings das Konzept der Nutzung von externen Dienstleistungen im beruflichen Entwicklungsprozess einem Muster, bei dem der freiberuflicher Wissensarbeiter mit dem Start der Freiberuflichkeit möglichst viel selber macht oder zu machen versucht. Das mindert bei geringen Kosten das wirtschaftliche Risiko, ist allerdings mit sehr hohem Arbeitsaufwand und der Wahrscheinlichkeit verbunden, Fehler zu begehen und „Lehrgeld“ bezahlen zu müssen.

Mit zunehmender Dauer der Freiberuflichkeit und bei eintretendem wirtschaftlichem Erfolg dürfte die Einsicht in die Notwendigkeit (und die Qualität) externer Leistungen wachsen.

Anbieter für die unterschiedlichsten Dienstleistungen, auf die freiberufliche Wissensarbeiter in der Ausübung ihres Berufs zurückgreifen können, sind:

- Etablierte klassische Dienstleister wie Banken, Versicherungen, Leasing-Anbieter, Druckereien
- Neu entstandene Dienstleistungen wie Büro-Service oder Mietbüros bei Bedarf
- Informations- und Kommunikationsdienste wie Telefongesellschaften, Internet-Provider
- Rechtsanwälte und Steuerberater
- Andere freiberuflich Tätige (in Netzwerken der gleichen Profession, u. a. durch Austausch von Tipps, Fachunterlagen und Arbeitsmaterialien)
- Öffentliche Angebote wie Existenzgründungsberatung, Schuldnerberatung

VIRKON hat den Anspruch, den Reflektionshorizont zu erweitern und will die Kompetenz stärken, qualifiziert beauftragen zu können. Mit Checklisten zu unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern wollen wir helfen, in subjektiver Beurteilung der eigenen Handlungsoptionen eine sachgerechte und vor allem bewusste Entscheidung treffen zu können. Unsere Checklisten erfassen die nachfolgend genannten Felder:

- Professionelle Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Dienstleistungen zur sozialen Sicherung
- Dienstleistungen zur Entwicklung der Professionalität und zur Sicherung von Geschäftsprozessen
- Sonstige operative geschäftliche Dienstleistungen

Der Bedarf an transparenter und auf den tatsächlichen fachlichen Bedarf und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Freiberuflern zugeschnittener Information ist groß. Wir haben festgestellt, dass viele Angebote für die Anforderungen von freiberuflichen Wissensarbeitern nicht funktionsgerecht sind. Deshalb steht hinter unseren Überlegungen auch das Ziel, näher zu hinterfragen, welches die Rolle von Netzwerken bei der Ausgestaltung „interner“ Dienstleistungsnetze sein könnte.

Dabei sehen wir insbesondere eine mögliche unterstützende Rolle von „alten Profis“ gegenüber neu einsteigenden freiberuflichen Wissensarbeitern.

4.5.1.1 Dienstleistungen für Freiberufler geben regionale wirtschaftliche Impulse

Die Vergabe kommerzieller Dienstleistungen durch Freiberufler ist aus Sicht von VIRKON auch von Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung in einer Region. Sie kann in ihren politischen Wechselwirkungen durchaus verglichen werden mit jenen Standortdebatten großer Wirtschaftsunternehmen, bei denen die internen Arbeitsplatzeffekte einer Ansiedlungsentscheidung immer im Hinblick auf die „Spinn-Off-Effekte“ im Bereich der Zulieferungen und Zuarbeit thematisiert werden.

Über die Nutzung kommerzieller Dienstleistungen geben freiberuflicher Wissensarbeiter Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung. Wir haben dafür folgende Annahmen und Schätzgrößen zugrunde gelegt:

- ca. 20 % des generierten Umsatzes fließen durchschnittlich in externe Dienstleistungen
- vier Freiberufler schaffen damit die Basis für ein fünftes Erwerbseinkommen
- je erfolgreicher ein freiberuflicher Wissensarbeiter, desto höher der Anteil in Anspruch genommener Fremdleistungen
- die benötigten Dienstleistungen sind in der Regel arbeitsintensiv und qualitativ anspruchsvoll, also wenig von technischen Rationalisierungen betroffen und kaum durch internationalen Wettbewerbsdruck bedroht
- Die Nachfrage nach Dienstleistungen durch einen freiberuflicher Wissensarbeiter wirkt sich überwiegend direkt in der Region aus, da dieser den Zeitaufwand für die Auftragssteuerung mindern muss und oft die direkte Kommunikation mit seinen „Zulieferern“ praktizieren muss.
- Es ist dabei auch in Rechnung zu stellen, dass Freiberufler oft mobil orientiert sind und ihre Aufträge in anderen Wirtschaftsregionen bearbeiten. Nicht selten holen Freiberufler über ihre Aufträge in den Wirtschaftsmetropolen Umsatz in die „ländlichen Räume“, die sie sich als Rückzugsbasis und Refugium für eine nachhaltige Lebensführung ausgesucht haben.
- Einige „moderne“ Dienstleistungen werden über neue Kommunikationswege unterstützt und können auch überregional genutzt und vermarktet werden. Dies kann für „etablierte“ Gewerbe eine Bedrohung darstellen (z.B. Buchhaltungsservice über Internet) (lokale Kleindruckerei versus moderne Marketing-Agentur). Es bietet aber auch Chancen, mit unternehmerischer Initiative und durch gute zeitgemäße Angebote Auftragsvolumen in jene peripheren

Wirtschaftsräume zu ziehen, die den „Boom-Regionen“ mit günstigen Kostenstrukturen gegenüberreten können.

Wenn ein großer wirtschaftlicher Erfolg eines freiberuflich startenden Dienstleisters eintritt, kann dies den Impuls zu einer Unternehmensgründung bilden, die mit Angestellten dauerhaft in einer Wirtschaftsregion ihre Basis einrichtet.

4.5.2 Interessensvertretungen

Was sind die Interessen des freiberuflichen Wissensarbeiters in wirtschaftlicher, rechtlicher oder in sozialer Hinsicht? Gibt es Berufsverbände, Vereine, Gewerkschaften oder andere Vereine, die seine Interessen vertreten?

Wenn man im Internet danach sucht, findet man eine Vielzahl von Organisationen, die sich dafür anbieten. Eine umfassende Analyse all dieser Angebote war im Rahmen des Projektes nicht möglich, deshalb haben wir Gespräche mit denjenigen Institutionen geführt, die uns in ihrer Verschiedenartigkeit interessante Anhaltspunkte geben konnten.

- GI Gesellschaft für Informatik, der Fachbereich Selbständige umfasst etwa 2500 Mitglieder
- BVSI, Bundesverband der Selbständigen in der Informatik; hier sind ca. 450 Freiberufler organisiert.
- Verdi, die als einzige Gewerkschaft Freiberufler explizit ansprechen
- IHK als Interessensvertretung der Unternehmen und DIHK als der Dachverband der IHKs.

Darüber hinaus gibt es persönliche Erfahrung durch diverse Mitgliedschaften, denn jeder von uns ist in einem oder mehreren Berufsverbänden organisiert und kennt deren Bemühungen in punkto Interessensvertretung.

Unsere Frage war: Was leisten solche Einrichtungen konkret für ihre freiberuflichen Mitglieder? Wo gibt es „Betreuungslücken“?

Die Auswertung der Gespräche führte zu folgenden Ergebnis: Es gibt umfangreiche Beratungsangebote für Existenzgründer und auch zur Unterstützung des freiberuflichen Einzelunternehmers. Was jedoch fehlt ist Lobby-Arbeit auf politischer Ebene.

Und gerade dafür besteht besonderer Bedarf, wie wir im Folgenden ausführen werden.

4.5.3 Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen

Entscheidet sich jemand für den Schritt in die Selbständigkeit, ist er grundsätzlich mit rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen konfrontiert, wie sie auch für Unternehmen jeder Größenordnung relevant sind. Mit der rechtlichen Einordnung als Unternehmer wird der Besonderheit des Freiberuflers nicht ausreichend Rechnung getragen, dass sich in seiner Person zwei

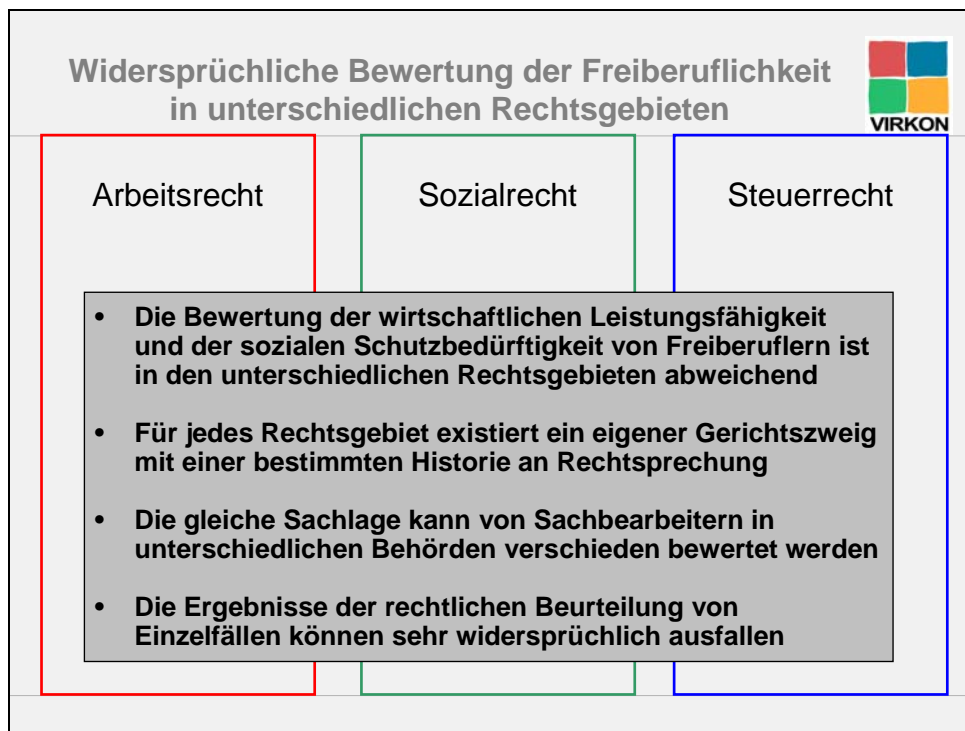
Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Rollen verbinden, die untrennbar miteinander verwoben sind: der Freiberufler als Individuum und Privatmensch und der Freiberufler als juristische Person.

Als weitere Erschwernis, die die Existenzsicherheit belastet und den wirtschaftlichen Erfolg untergraben kann, kommt hinzu, dass der Rechtsstatus der Freiberuflers, Kleinunternehmers, Gewerbetreibenden nicht eindeutig – sondern schillernd vieldeutig - definiert ist. Die Erzielung von Rechtssicherheit für das persönliche und geschäftliche Handeln hat enorme Bedeutung. Der Freiberufler ist bereits vor und mit Beginn der Geschäftstätigkeit einem belastenden Bürokratieaufwand unterworfen. Er geht oft immense wirtschaftliche Risiken bei Unkenntnis der Rechtslage ein und muss einen hohen Aufwand erbringen, um Rechtssicherheit zu erzielen, die es häufig trotzdem nicht gibt. Je nach Rechtsgebiet kann er mit unterschiedlichen und unter Umständen sogar widersprüchlichen Zuordnungen konfrontiert sein kann; (z.B. nach sozialrechtlichen Bestimmungen rentenversicherungspflichtig aber nach steuerrechtlichen Bestimmungen Gewerbetreibender).



Wir haben erkannt, dass die steuergesetzliche und sozialpolitische Begleitung des rapiden strukturellen Wandels hin zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, der die unterschiedlichen Erscheinungsformen der einzelunternehmerischen und freiberuflichen Existenz erst befördert hat, eine große – bisher ungelöste - politische Herausforderung ist.

Ein besonderes Problem des bisherigen Rechtsstatus ist es dabei, dass die institutionellen Zuständigkeiten teilweise ungeklärt und die zuständigen Entscheidungsträger manchmal unbekannt und unerreichbar sind. Es gibt häufig keinen Rechtsanspruch und auch keine Möglichkeit darauf, vor einer geschäftlichen Entscheidung eine rechtsverbindliche Auskunft zu erhalten. Freiberufler sind dem unkalkulierbaren – potentiell wirtschaftlich ruinösen – Risiko von persönlichen Ermessensentscheidungen einzelner Sachbearbeiter ausgesetzt, aus denen sich unter Umständen – rückwirkende - finanzielle Forderungen und Leistungsverpflichtungen für mehrere bereits abgeschlossene Geschäftsjahre ableiten können.

Die Schaffung eines einheitlichen, übersichtlichen und verlässlichen rechtlichen Rahmens, der für Freiberufler, kleine Unternehmer und Gewerbetreibende einen rechtssicheren Handlungsrahmen schafft, ist eine politische Herausforderung oberster Priorität.

Für die Geschäftstätigkeit des freiberuflichen Beraters, der als Dienstleister seine Leistung auf Basis von Zeit verkauft, heißt dies konkret: Primär muss er unter Einhaltung strikter – meist auch enger - zeitlicher Vorgaben anspruchsvolle Aufträge akquirieren und zur Zufriedenheit des Auftraggebers ausführen. Seine gesamte Geschäftstätigkeit muss er unter Einhaltung aller fiskalischen und bürokratischen Anforderungen durchführen, die für alle Unternehmen in den letzten Jahren - im Rahmen vielfältiger, unentschlossen und inkonsistent umgesetzter Reformvorhaben - erheblich zugenommen haben. Der Freiberufler kann – auf sich allein gestellt und unter permanentem Zeitdruck - zur Bewältigung dieser Anforderungen nicht wie größere Unternehmen auf unterstützende fachlich spezialisierte Abteilungen und Experten zurückgreifen.

Eine orientierende und stützende Funktion könnten auf kommunaler Ebene eingerichtete Beratungs- und Supporteinrichtungen haben, die als Ansprechpartner für Freiberufler, Selbständige und Kleinunternehmer dienen. Diese sollten – nach dem Konzept „Service aus einer Hand“, wie es für den Umbau der Agentur für Arbeit als Leitidee diente – als zentrale Schaltstelle zu den unterschiedlichen steuer- und sozialrechtlichen Entscheidungsträgern dienen, und bei Bedarf auch in der Lage sein, rechtsverbindliche Auskünfte zu geben oder - innerhalb enger Fristsetzungen – zu vermitteln. Auch wenn eine derartige Beratungsstelle nur die Fragestellungen und Rechtsgebiete eindeutiger benennen würde, in denen eine verbindliche Klärung des Status und die Vermittlung klärender Auskünfte nicht möglich ist, hätte sie für die Freiberufler eine gegenüber der aktuellen Lage deutlich positive Funktion.

Haftung wie ein Unternehmen – mit vollem Risiko – für die ganze Person

Für die ordnungsgemäße rechtliche Einordnung seiner wirtschaftlichen Entscheidungen und für die Erfüllung seiner öffentlichen und gesetzlichen Pflichten haftet der Freiberufler uneingeschränkt persönlich. Er kann diese Risiken vielfach nicht einmal durch eine situationsangepasste Berufshaftpflichtversicherung absichern lassen.

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



Wir schlagen vor, dem Freiberufler durch entsprechende gesetzliche Steuervorschriften eine Möglichkeit einzuräumen, und auch einen Anreiz zu geben, eine bessere Risikoversorge zu treffen, um im Falle unerwarteter Ereignisse und Vertragsstörungen nicht dem wirtschaftlichen und persönlichen Ruin gegenübergestellt zu sein. Dies wäre durch eine rechtzeitige Bildung von Rückstellungen aus den noch un versteuerten Umsätzen / Geschäftsergebnissen zu ermöglichen.

Nach der aktuellen Rechtslage hat der Freiberufler aus dem zu 100% versteuerten Einkommen seine gesamte Betriebsunterbrechungs-, Kranken- und Altersvorsorge für sich und seine Familie zu finanzieren. Auch Rückstellungen und Rücklagen für auftragsschwache Zeiten und für den Aufbau neuer Leistungsangebote können nur aus den verbliebenen Netto-Einkünften gebildet werden, was für die Mehrzahl der Freiberufler nur unter größten Schwierigkeiten möglich ist. Dabei ist die Bildung eigener Rücklagen für Freiberufler auch insofern in besonderem Maße ein „Muss“, als sie bei Banken als hohes Risiko gelten und für nicht kreditwürdig erachtet werden. Wir schlagen also einen neuen Besteuerungsansatz für Freiberufler vor, der steuerliche Rückstellungsmöglichkeiten für soziale Sicherung und Investitionen in Fortbildung, Weiterentwicklung des Leistungsangebotes, Absicherung von Auftragschwankungen eröffnet.

Abgehängt von öffentlichen Aufträgen

Als ergänzenden Aspekt halten wir eine Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten von Freiberuflern und kleinen Selbständigen zu Markt- und Auftragspotential von öffentlich vergebenen oder vermittelten Dienstleistungen, Projekten und Produkten für notwendig und möglich. Bisher ist der Zugang zu diesem interessanten Markt der öffentlichen Aufträge weitgehend behindert, weil die Ausschreibungsverfahren, wenn nicht schon aufgrund der Ausschreibungsregeln, so doch häufig in der Ausschreibungspraxis, auf große und am Markt etablierte Unternehmen und dabei vorrangig Kapitalgesellschaften ausgerichtet ist. Die Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen ist einem freiberuflichen Einzelunternehmen meistens kaum möglich, weil Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung, Liquidität und Lieferflexibilität gestellt werden, die seitens der Entscheidungsträger in der Regel einem kleinen Einzelunternehmen nicht zugetraut werden.

Diese Einschätzung muss allerdings nicht mit der Realität übereinstimmen. Freiberufler sind in ihrem jeweiligen Berufsfeld sehr wohl in der Lage, auf einem entsprechenden Qualitäts- und Leistungsniveau vergleichbare Ergebnisse zu gewährleisten, und können dabei teilweise sogar günstigere Bedingungen bieten.

Durch die Bildung von Netzwerken – das zentrale Forschungsthema in VIRKON – können sie

auf die spezifischen Bedarfe eines Kunden zugeschnittene Leistungspakete bearbeiten und hochflexible Beratungskonsortien bilden. Die Nutzung dieses Potentials muss allerdings von Seiten der beauftragenden öffentlichen Stellen mit einem anderen Selbstverständnis, und gegebenenfalls auch unter Anpassung der formalen Ausschreibungsregeln, angegangen werden.

Wir stellen uns vor, dass öffentliche Auftraggeber sich durch Selbstverpflichtungen darauf einrichten, Freiberufler ausdrücklich in die Angebotserstellung einzubinden, in einem bestimmten Rahmen Leistungen ausdrücklich an (ortsansässige) Freiberufler zu vergeben oder bestimmte Dienstleistungsfelder zur Förderung der regionalen Innovationskultur für die bevorzugte Vergabe an spezialisierte Netzwerke von Freiberuflern und Selbständigen zu reservieren.

Dienstleistungen in ungeklärten europäischen Dimensionen

Die Auswirkungen aus der europäischen Dienstleistungsrichtlinie auf die Marktchancen des Freiberuflers sind aktuell noch nicht abzusehen. Die Versuche der politischen Entscheidungsträger, zu einer für kleine Unternehmen sinnvollen Lösung zu kommen, waren erkennbar. Allerdings ist ein schlüssiges, die nationalen Grenzen umspannendes Netz- und Regelwerk für die förderliche Gestaltung von Erwerbs- und Lebensbedingungen für einzeln tätige Unternehmer noch nicht erkennbar. Die Unterworfenheit unter restriktive bürokratische Normen einerseits, die Möglichkeit des Rückgriffs auf fördernde und stützende infrastrukturelle Einrichtungen andererseits unterscheidet sich in ihren Konsequenzen für die Marktbedingungen in den verschiedenen europäischen Staaten noch immer erheblich.

Fazit:

Die verschiedenen Dimensionen, in denen aktuell die Besonderheiten der rechtlichen Lage von Freiberuflern (und anderen Kleinunternehmern) im wirtschaftlichen Prozess verkannt werden, müssen intensiver erforscht und politisch ausformuliert werden. Sowohl in der Gegenüberstellung zu Unternehmen, die zum Beispiel als Aktiengesellschaft oder als GmbH organisiert sind, aber auch im Vergleich zu einem durch Arbeits- und Sozialrecht, Tarifverträge und betriebliche Interessenvertretung unterstützten Arbeitnehmer sind Freiberufler als auf sich allein gestellte wirtschaftliche Akteure erheblich benachteiligt.

Es ist aus unserer Sicht - auch im Interesse der wirtschaftlich erfolgreichen Weiterentwicklung - dringend geboten, die derzeit gegebenen Rahmenbedingungen zeitnah wegweisend zu verändern. Nur so kann dieser weiter wachsende Kreis an hochqualifizierter „brainpower“ sinnvoll genutzt und diesem Personenkreis eine perspektivische Zukunft ermöglicht werden. Dies könnte durch folgende Maßnahmen geschehen:

4.5.4 Rechtliche Anforderungen an Kooperationsmodelle

Unser Untersuchungsgegenstand sind in diesem Themenfeld die multilateralen Arbeits- und Kooperationsbeziehungen zwischen freiberuflichen Wissensarbeitern in ihren Netzwerken. Wir ermitteln den rechtlichen Handlungsbedarf und entwickeln Gestaltungsalternativen für rechtliche Lösungen mit dem Ziel, langfristig stabile Kooperations- und Geschäftsbeziehung auf realistischer Grundlage zu schaffen.

Zu fragen ist, reichen die bestehenden rechtlichen Instrumente des Wirtschafts- und Vertragsrechts, des Arbeits- und Sozialrechts aus, oder haben wir es mit neuen Tatbeständen und Sachverhalten zu tun, für die neue Rechtslösungen erdacht werden müssen.

In VIRKON betrachten wir solche Netzwerkstrukturen, in denen wenigstens eine gemeinsame Unternehmensfunktion wahrgenommen wird. Das bedeutet, dass wir uns mit Sachverhalten auseinandersetzen haben, die einen geldwerten Vorteil entsprechen können.

Netzwerke bewegen sich in einem besonderen Spannungsfeld: einerseits ist hohe Sicherheit in der Zusammenarbeit und Vertragsstabilität das Ziel, andererseits geht es um Schnelligkeit, Flexibilität und Bürokratievermeidung. Darüber hinaus haben wir es mit einem Tabuisierungsproblem zu tun: Netzwerker wünschen sich Vertrauensbeziehungen und verlassen sich auf mündliche und partnerschaftliche Verabredungen. Dabei blenden sie „worst-case-Szenarien“ gerne aus.

Es erhebt sich die Frage nach der Notwendigkeit von betriebswirtschaftlichen Kalkulationen als Grundlage für gemeinsame Aktivitäten und Vertragsbeziehungen. Zu klären ist: wie werden Leistungen für interne Projekte, Informationsweitergabe, zur Verfügung gestellt Arbeitsunterlagen und Ähnliches bewertet. Wer darf was nutzen? Wer trägt die Kosten für Projektakquisitionen, wenn diese nicht erfolgreich waren? Wer trägt die Risiken in Projekten? Wie können solche Kalkulationen zwischen den Beteiligten abgestimmt werden? Wie können diese in Verträge einfließen? (Wie) Können elektronische Tools in diesem Zusammenhang eingesetzt werden?

Rechtlicher Regelungsbedarf besteht für folgende Themen:

- Zuordnung von Akquisitionsaufwand
- Risikoverteilung
- Haftung bei Schäden und Mängeln
- Haftung bei Leistungsstörungen und Nichteinhalten von Lieferterminen
- Autorenrechte / Urheberrechte
- Nutzungs- und Verwertungsrechte

- Geheimhaltung / Vertrauensschutz
- Verwahrungspflichten für Projekt- und Geschäftsdokumente

Zu klären ist, ob Verträge bilateral abgeschlossen werden sollten oder für alle verbindlich im Netzwerk gelten können.

Wir sind dabei, die Erfahrungen der beteiligten Netzwerke und weiterer befreundeter Netzwerke im Umgang mit den aufgeworfenen Fragestellungen auszuwerten.

Vorhandene Regeln und Rechtsfragen, die der Regelung bedürften, werden im Hinblick darauf analysiert, ob sie erörtert, entschieden und in „offene“ (nicht schriftlich) oder „feste“ Vertragsgrundlagen (schriftlich) umgesetzt wurden. Besonders interessant sind dann die Themen, die erörtert aber nicht entschieden („wunde Punkte“, Konflikte) oder diejenigen, die weder erörtert und noch in Regeln umgesetzt (blinde Flecken, Tabus) wurden.

Vorhandene Kooperationsmodelle werden im Hinblick auf Entscheidungsregeln und Verfahrensregeln analysiert; die wesentlichen rechtlichen Gestaltungsanforderungen für arbeitsfähige und erfolgreiche Netzwerke von Freelancern werden beschrieben.

Es werden Anforderungen an neue Lösungen für dauerhaftere Kooperationsmodelle dargestellt und zu den aktuell vorhandenen rechtlichen Instrumenten in Beziehung gesetzt.

4.6 Ergebnisse zu Arbeitsblock 6: Kooperationsplattform

Neue Formen der Kooperation benötigen neue Organisationsformen und sind ohne technische Infrastrukturen nicht realisierbar. Unser Forschungspartner, der Fachbereich Informatik der Universität Hamburg, hat dem VIRKON-Projekt seine für die Zusammenarbeit von Studenten in Studienprojekten entwickelte Kooperationsplattform CommSy zur Verfügung gestellt, die wir für die Nutzung in Netzwerken von Freiberuflern weiter entwickelt haben.

Entscheidend für unsere Arbeit in diesem Themenkomplex war nicht die Entstehung der Plattform selbst, sondern der Entwicklungsprozess: wir wollten Erkenntnisse gewinnen, welche Herangehensweise speziell in Netzwerken sich für die Ausgestaltung und Einführung einer Plattform eignet.

In beiden beteiligten Netzwerken wurden vorher Erfahrungen mit anderen Groupware-Systemen gemacht, jeweils mit dem Ergebnis, dass die Nutzung letztendlich nicht so ausgeprägt war, wie man erwartet hatte. Die CommSy-Plattform wurde sowohl in den beiden Netzwerken BRANTA und Jump eingeführt als auch als Kooperationsplattform für VIRKON selbst genutzt.

Das Vorgehen im Entwicklungsprozess für VIRKON basierte auf dem Ansatz einer iterativen, prototypischen und partizipativen Entwicklung. Die Bedürfnisse und die Anforderungen an ein solches Kooperationswerkzeug wurden in den beteiligten Netzwerken erhoben. Diese Anforder-

Zusammenfassung der Ergebnisse im VIRKON-Projekt

Autoren: Waltraud Dehning et al.



lungen gingen abgestimmt in die Weiterentwicklung ein; in halbjährlichen Zyklen wurden die Nutzungszufriedenheit ermittelt und weitere Anforderungen aufgenommen.

Bei BRANTA wurde mit Unterstützung von CommSy ein sehr anspruchsvolles Kundenprojekt durchgeführt, das ohne diese technische Unterstützung kaum so erfolgreich hätte sein können. Da das „Tool“ auch weiteren Nutzern zur Verfügung stand, konnten wir in einem weiteren Netzwerk, dem ConsultingNetz Bad Homburg, der MQ-21-Gruppe, Managerinnen die eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Nachhaltiges Wirtschaften“ damit organisierten, und mit dem ASTD-Verband Deutschland vielfältige, überwiegend positive Erfahrungen sammeln: wo es konkrete Nutzungsanlässe gab, erwies sich die CommSy-Plattform als außerordentlich hilfreich.

Für unser Forschungsprojekt haben wir folgende Erkenntnisse abgeleitet.

- Moderation von Technologieaneignungsprozessen ist wichtiger als die Gestaltung konkreter Features.
- Gebrauchstauglichkeit ist eine notwendige aber nicht hinreichende Erfolgsbedingung.
- Der Nutzungsanlass bestimmt den Erfolg.
- Weniger technische als organisatorische und soziale Faktoren im Netzwerk sind Ursachen für passive Nutzung einer Software.
- Durch die Software werden implizite Prozesse im Netzwerk expliziert.
- Der Softwareeinsatz vergegenständlicht Konflikte im Netzwerk (z. B. Kooperation vs. Konkurrenz)

Der VIRKON-CommSy-Gemeinschaftsraum steht auch nach Ende des VIRKON- Forschungsprojektes für an unseren Veröffentlichungen aus den Teilprojekten Interessierte zur Verfügung. <http://virkon.commsy.de>.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Das VIRKON-Forschungsprojekt stellte für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Die Form der „Netzwerk-Projektorganisation“ war für alle neu und konfrontierte uns immer wieder mit neuen Problemen.

Die Vorstellungen, wie Projekte durchzuführen sind, divergierte insbesondere zwischen Informatikern und Nicht-Informatikern, zwischen den wissenschaftlichen Institutionen und den Praktikern aus der Wirtschaft, aber auch zwischen den einzelnen beteiligten freiberuflichen Wis-

sensarbeitern: die einen arbeiten mehr in Projekten, die anderen sind es gewohnt Prozesse zu gestalten.

Das Thema und die Zielsetzung des VIRKON-Projektes verlangten von den Teammitgliedern, die selber freiberufliche Wissensarbeiter sind, dass sie wissenschaftlich über ihre eigene Situation reflektierten und diese verallgemeinerten. Vor dem Hintergrund der eigenen Betroffenheit erschienen weder Zeit noch Budget ausreichend dimensioniert zu sein. Gleichzeitig bot dieses Projekt uns eine einmalige Chance, ein genaueres Bild über den eigenen Berufsstand zu gewinnen und Konzepte zu seiner langfristigen Gestaltung zu entwickeln.

Als besonders brisante Erkenntnis hat sich für uns die Rechtsunsicherheit unseres beruflichen Daseins herauskristallisiert. Sie ruft geradezu zu weiterem Handeln auf. Wir werden dies zum Thema machen und bitte alle daran Interessierten, uns dabei zu unterstützen. Alle Informationen werden wir auf unserer Website www.virkon-projekt.de veröffentlichen.