



Freelancer im Spannungsfeld von
Flexibilisierung und Stabilisierung

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

der Bundeswehr
Universität München

Heinrich Heine
HEINRICH HEINE
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

 FernUniversität in Hagen

Konzepte zu dem Einsatz von Freelancern in Unternehmen sowie Wissensmanagement

München, 26. Oktober 2012

Stephan Kaiser, Ulrike Bonss



Bezugspunkte für Konzepte des professionellen Managements von Freelancereinsätzen

1a
Informatorische
Grundlagen
und
Strategische
Analyse

Projekt- und Einsatzphasen

2 Erfolgsorientierte Führung

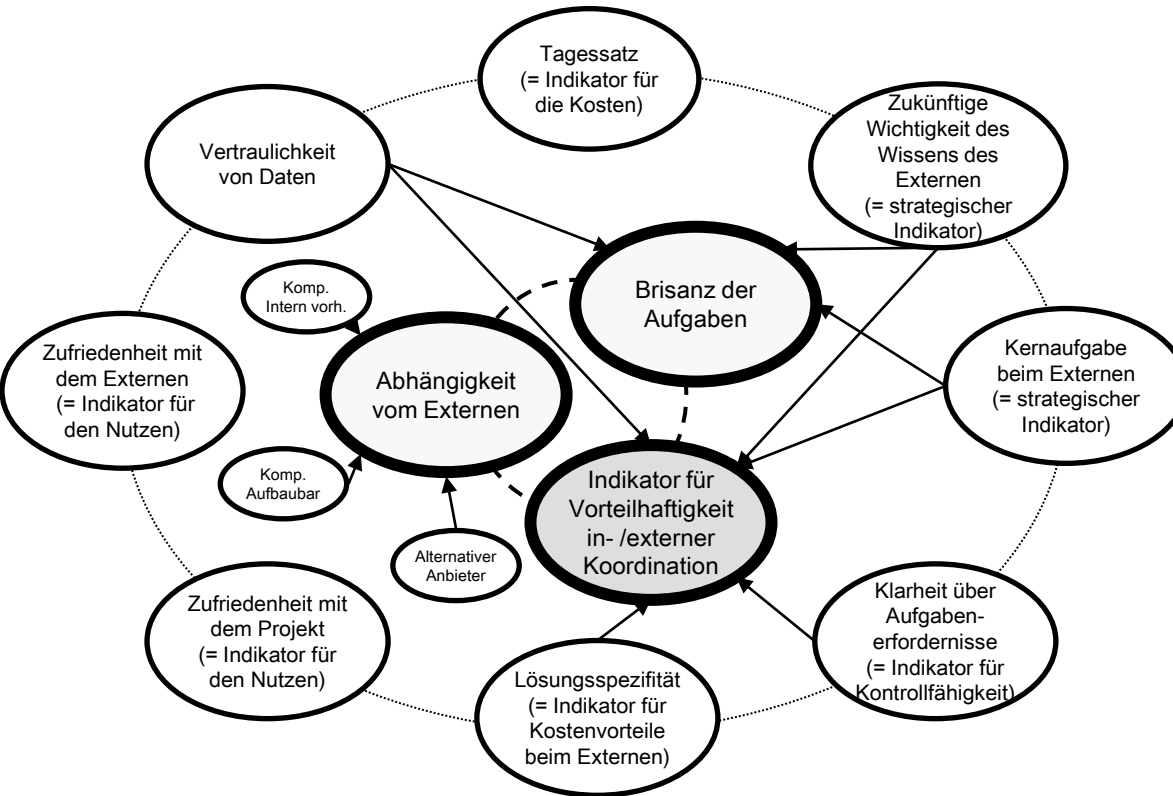
3 Wissensmanagement

1b
Portfolio-
und
Personal-
management

Beispielhafte Checkliste zur Fundierung der strategischen Make-or-Buy-Entscheidung (ex ante und ex post)

Aus Sicht des strategischen Managements ist zu klären, unter welchen Bedingungen überhaupt Freelancer eingesetzt werden sollten

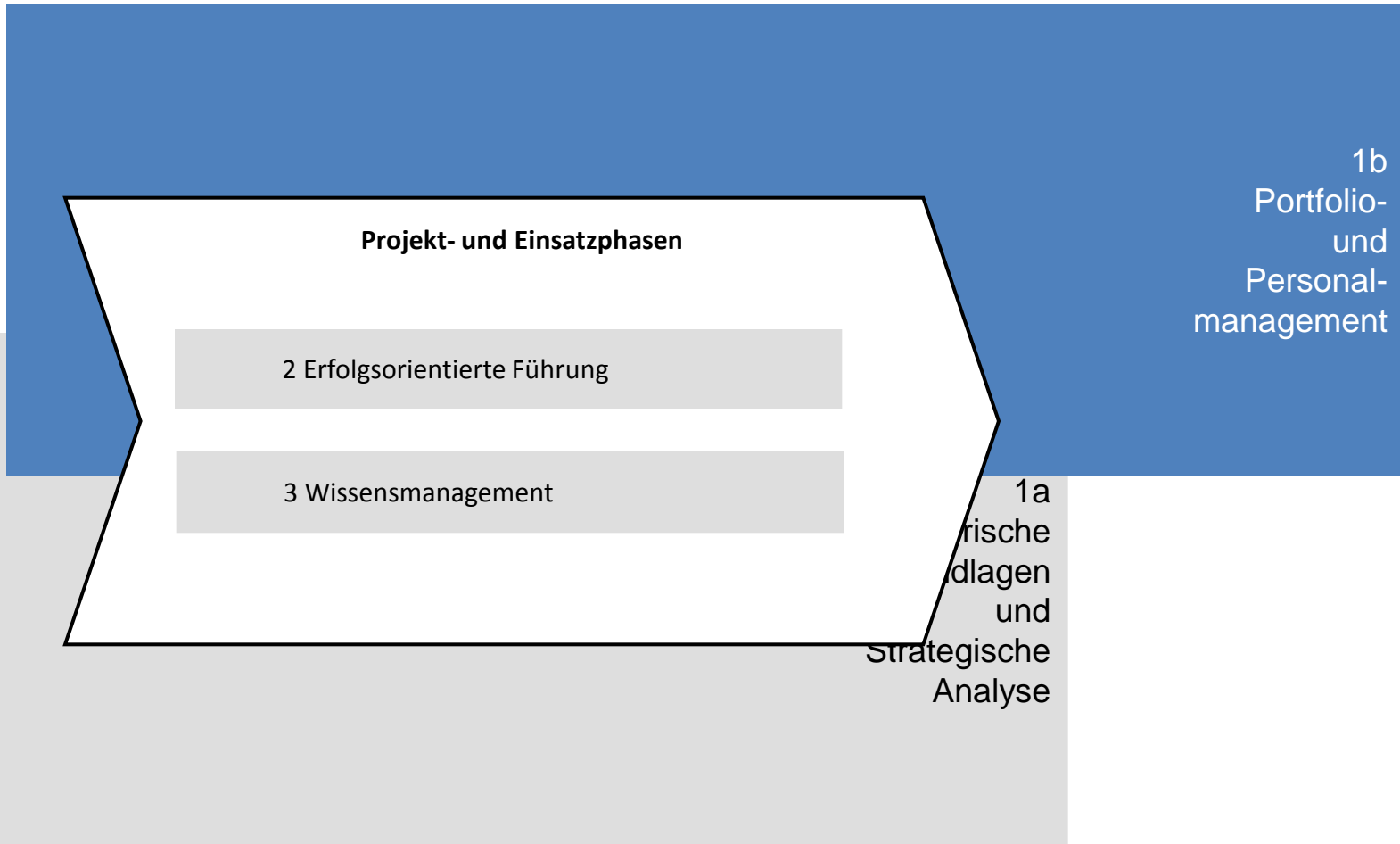
Unternehmens-spezifische Anpassung



- Wie hoch sind die Kosten des Freelancers?
- Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem Freelancer?
- Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem Projekt?
- Wie klar ist die Aufgabenstellung?
- Wie hoch ist die Lösungsspezifität?
- Wie brisant sind die Aufgaben?
- Eignet sich der Freelancer unternehmensspezifisches Wissen an?
- Wird das Wissen des Freelancers auch in Zukunft benötigt?
- ...

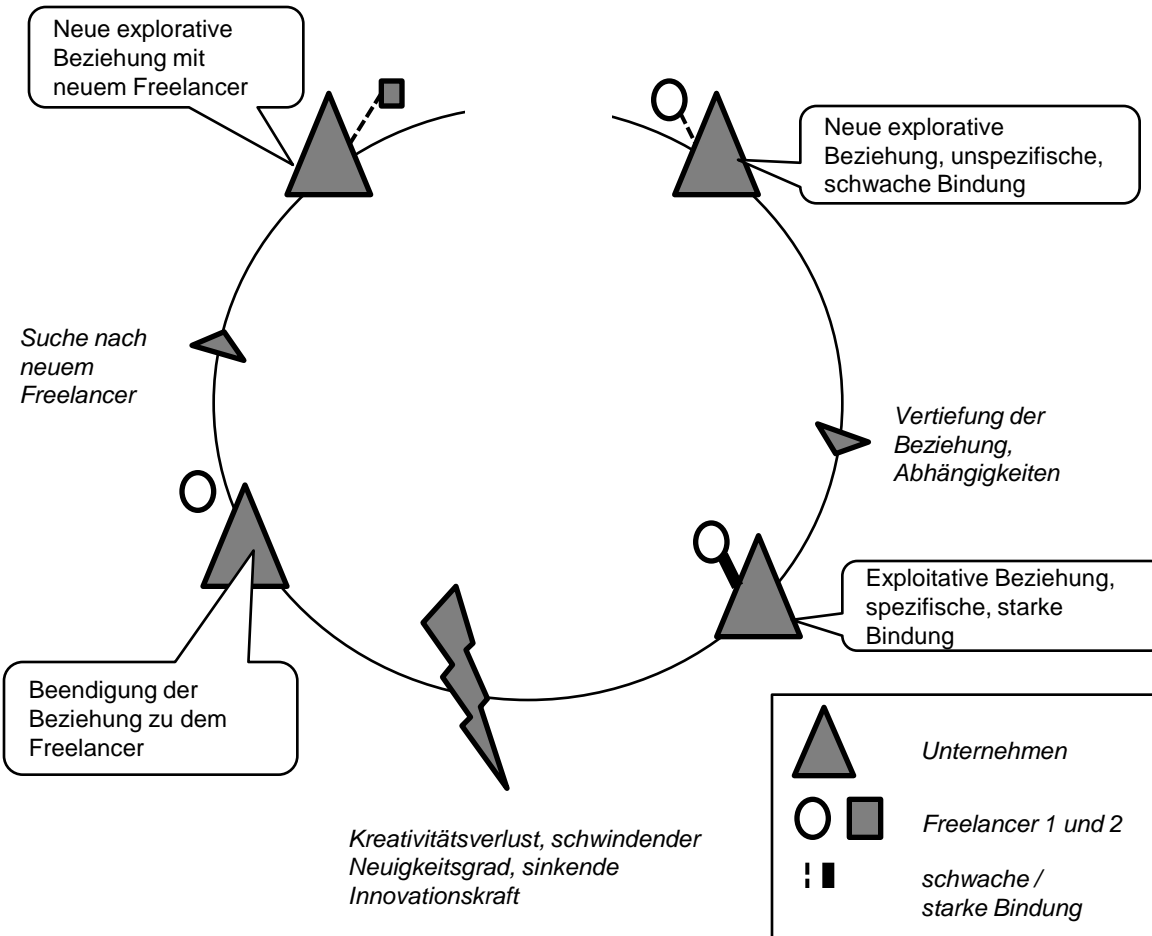
Gesamtbewertung

Bezugspunkte für Konzepte des professionellen Managements von Freelancereinsätzen



Konzept zur Entscheidungsunterstützung für beidhändiges Lernen

Aus Sicht des strategischen Lernens zeichnet sich ein sinnvolles Management des Portfolios an Freelancern durch eine ausgewogene Balance explorativer und exploitativer Beziehungen aus



Unternehmensspezifische Anpassung

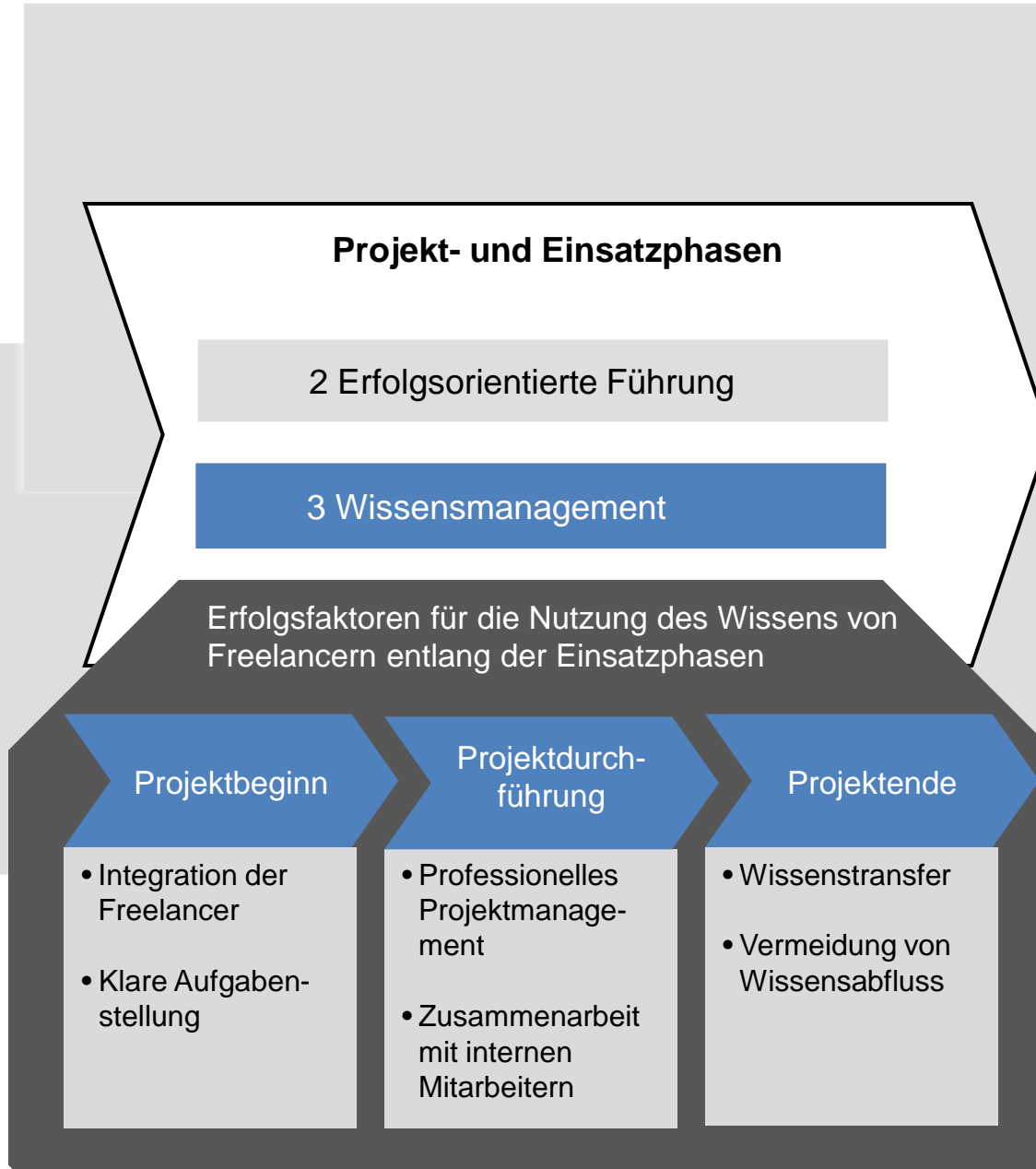
- Wie lange besteht bereits die Beziehung zum Freelancer?
- Bringt der Freelancer noch neuartiges Wissen und Kreativität ein?
- Ist die Beziehung durch Abhängigkeiten geprägt?
- Sind diese Abhängigkeiten ggf. einseitig beim Unternehmen?
- Basiert der Kontakt zum Freelancer auf persönlich-freundschaftlichen Beziehungen?
- Sind in dem Aufgabenfeld des Freelancers u.U. neuartige Themen relevant?
- Hält sich der Freelancer auf dem neusten Stand?
- ...

Gesamtbewertung

Quelle Abbildung: in Anlehnung Kaiser & Süß (2012)

Bezugspunkte für Konzepte des professionellen Managements von Freelancereinsätzen

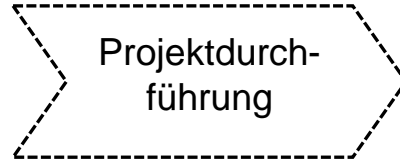
1a
Informatorische
Grundlagen
und
Strategische
Analyse



1b
Portfolio-
und
Personal-
management

Erfolgsfaktoren *insbesondere* zu Projektbeginn

◦ Sind die einzelnen Arbeitsschritte zur Erfüllung der Aufgabe klar?



- Ist das Endergebnis klar definiert?
- Sind Schnittstellen zu anderen Teilmodulen definiert?
- Können die Teilschritte autonom erledigt werden, oder sind weitere Personen/Abteilungen etc. beteiligt?
- Ist viel Kommunikation und Interaktion notwendig, um die Aufgabe erfüllen zu können?
- Erfordert die Aufgabenstellung ein Verständnis für unternehmensinterne Technologien? Muss der Freelancer interne Zusammenhänge verstehen, um die Aufgabe erledigen zu können?
- Findet eine enge Zusammenarbeit mit internen und anderen externen Mitarbeitern statt?

Integration der Freelancer

Wahl geeigneter Integrationsmaßnahmen in Abhängigkeit von der Strukturiertheit und der Komplexität der Aufgabenstellung

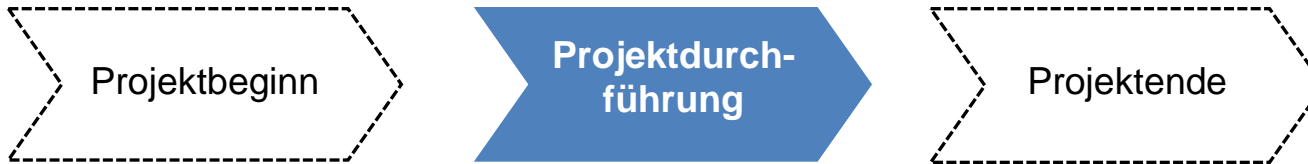
<i>Intensive Integrationsmaßnahmen</i>	<i>Weniger intensive Integrationsmaßnahmen</i>
z.B. Coaching, Zuordnung von internen Ansprechpartnern	z.B. „Vorstellungsrunde“ bei internen Mitarbeitern, kurze Erläuterung der Aufgabe

Klare Aufgabenstellung

Möglichst genaue Präzisierung des erwarteten Ergebnisses, ggf. auch des Lösungsansatzes

Wenn nicht möglich, Kompensation durch intensive Integration

Erfolgsfaktoren *insbesondere* während der Projektdurchführung



- Ist damit zu rechnen, dass sich während des Projektverlaufes immer wieder Änderungen in den Projektzielen, Anforderungen etc. ergeben?
- Können die zu Beginn des Projektes geplanten Projektschritte ohne größere Abweichungen laut Plan „abgearbeitet“ werden?
- Sind an dem Projekt Experten unterschiedlicher Fachbereiche beteiligt?
- Verfügen die Projektmitglieder über einen ähnlichen Wissensstand, so dass sie die Arbeit der anderen leicht nachvollziehen können?
- ...

Professionelles Projektmanagement

Koordination des Projektes in Abhängigkeit von der Strukturiertheit der Aufgabenstellung entweder stärker personenbezogen oder stärker artefaktbasiert

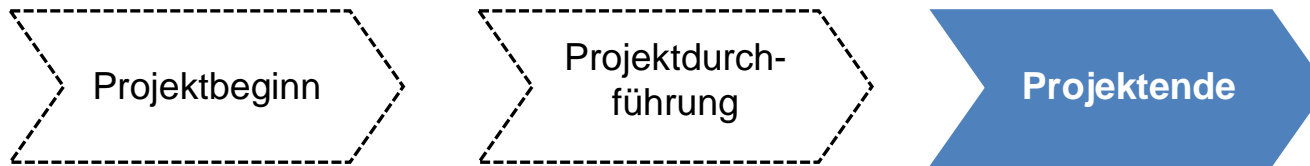
<i>Artefaktbasierte Koordination</i>	<i>Personenbezogene Koordination</i>
Steuerung über Artefakte wie Diagramme, Tabellen, Pläne, etc.	Steuerung durch den Projektleiter, z.B. Monitoren, Kommunikation

Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern

Zwei Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern besonders: der Neid interner Mitarbeiter auf höhere Stundensätze der Freelancer sowie Konkurrenzdenken

Vermeidung bzw. Reduzierung dieser Faktoren durch eine geeignete Kommunikation des Projektleiters

Erfolgsfaktoren *insbesondere* zu Projektende



- Hat der Freelancer ähnliche fachliche Schwerpunkte, wie die internen Mitarbeiter?
- Hat der Freelancer einen großen „Wissensvorsprung“?
- Muss das Wissen des Freelancers noch stark an interne Systeme angepasst werden?
- Besteht bereits eine längerfristige Beziehung zu dem Freelancer, z. B. mehrfacher Einsatz im Unternehmen, so dass dieser das Unternehmen kennt?
- Kennen sich die internen Mitarbeiter und der Freelancer bereits aus vorherigen Projekten?

Wissenstransfer

Beurteilung der Komplexität des Wissenstransfers und geeignete Ausgestaltung des Transfers in Abhängigkeit von der Komplexität

<i>Geringe Komplexität des Wissenstransfers</i>	<i>Hohe Komplexität des Wissenstransfers</i>
Kodifizierungsstrategie	Personalisierungsstrategie

Vermeidung von Wissensabfluss

Beurteilung des Risikos eines Wissensabflusses in Abhängigkeit von der Umfeldynamik

Analyse der konkreten Einsatzsituation, z.B. kann der Freelancer innerhalb der Projektlaufzeit überhaupt kritisches Wissen erwerben?

Einzelmaßnahmen, z.B. Non-disclosure Agreement



Freelancer im Spannungsfeld von
Flexibilisierung und Stabilisierung

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

Abschließende Diskussion mit Blick in die Zukunft

