

### Fallstudie horizontales elektronisches Arbeitsnetz von freiwillig zusammenarbeitenden selbständigen Unternehmensberatern

Brand, Andreas; Derwort, Christoph; Griebenow, Beate; Jährling, Julia;  
Müller, Eva

Preprint / Preprint

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brand, A., Derwort, C., Griebenow, B., Jährling, J., & Müller, E. (2004). *Fallstudie horizontales elektronisches Arbeitsnetz von freiwillig zusammenarbeitenden selbständigen Unternehmensberatern..* <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65909>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Nebenfallstudie horizontales elektronisches Arbeitsnetz von freiwillig zusammenarbeitenden selbständigen Unternehmensberatern

von Andreas Brand, Christoph Derwort, Beate Griebenow, Julia Jährling, Eva Müller

Kontakt:

Dipl. Soz. Andreas Brand  
Project electronic labourmarkets (PELM) / Projekt elektronische Arbeitsmärkte  
Johann W. v. Goethe Universität / Johann W. v. Goethe University  
Institut für Polytechnik und Arbeitslehre / Institute for polytechnic and laboursciences  
Email: A.Brand@em.uni-frankfurt.de

1. Einleitung: .....	1
2. Struktur der Akteure – Interne Struktur eines elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen .....	2
3. Struktur der technischen Agenten und des technischen Umfelds Die technischen Werkzeuge des elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen.....	3
4. Institutionelles Umfeld – Externe Struktur eines elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen .....	3
5. Funktionsweisen der Ausprägung des elektronischen Arbeitsmarkts – Das elektronische Arbeitsnetz von Freiwilligen .....	3
5.1 Externe Allokation - Ein- und Austritt im elektronischen Arbeitsnetz.....	3
5.2 Arbeitsverteilung, Ablauf der Leistungserstellung und Kommunikation .....	4
5.2.1 Interne Verteilung der Arbeitsleistungen/Ablauf der Leistungserstellung.....	4
5.2.2 Einfluß der Kommunikationsmedien .....	5
5.3 Kontrolle im elektronischen Arbeitsnetz.....	6
5.4 Gratifikation/Motivation .....	6
6. Resümee .....	7

## **1. Einleitung:**

Bei dieser Fallstudie dreht es sich um ein elektronisches Groß-Arbeitsnetz , das sich aus Unternehmensberatern zusammensetzt, die freiwillig und kostenlos zusammenarbeiten.

Es wurde ein Interview mit einem beteiligten Unternehmensberater von Studenten im Rahmen eines Projektseminars durchgeführt, das im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt gehalten wurde. Dieses Interview erfolgte anhand eines qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews, wobei sich dieser Leitfaden eher um Führung bzw. Motivation in virtuellen Teams drehte. Es lassen sich aber die Erkenntnisse aus diesen Interviews für eine Fallstudie nutzen.

## **2. Struktur der Akteure – Interne Struktur eines elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen**

Das Großprojekt dreht sich um die Erstellung eines Standards zur Implementierung von Projektmanagement in Organisationen bzw. Unternehmen. Die Beteiligten an diesem Groß-Arbeitsnetz sind selbständige Projektberater bzw. Unternehmensberater, die freiwillig bzw. ehrenamtlich an der Erstellung dieses Standards mitarbeiten. Die Mitglieder dieses Groß-Arbeitsnetzes arbeiten meist von zu Hause aus in ihrer Freizeit für das Projekt. Die Großprojekt ist international ausgerichtet, doch besteht die Mehrheit der beteiligten Unternehmensberater aus Amerikanern; nur eine Minderheit ist Nicht-Amerikaner. Die Projektbeteiligten sind überwiegend männlich und sind zwischen 25 und 50 Jahre alt. Die „Amtssprache“ des Großprojekts ist amerikanisches Englisch. Der oberste Projektleiter ist aber ein Deutscher. Ziel des Arbeitsnetzes ist die Schaffung einer entsprechenden ANSI-Norm<sup>1</sup>, das US-amerikanische Pendant zur ISO-Norm bzw. DIN. Das gemeinsame Produkt der selbständige Unternehmensberater ist dabei ein Buch, das diese Norm beschreibt. Das Gesamt-Arbeitsnetz besteht aus verschiedenen Subprojekten, weswegen sich 3 Hierarchieebenen ausgebildet haben. Auf der untersten Ebene bestehen 10 kleine Projekte mit jeweils ca. 8 Mitgliedern für die einzelnen Bereiche, denen ein Projektleiter vorsteht. Diese 10 Projektleiter aus diesen Projekten bilden mit einem obersten Projektleiter, der keinem Subprojekt zugeordnet ist, ein eigenes managendes Ober-Arbeitsnetz. Der oberste Projektleiter koordiniert dabei die weiteren Projektleiter und hält Kontakt zum auftraggebenden Interessensverband. Er verwaltet das Budget des Gesamtprojekts, überwacht das Gesamtprojekt und vermittelt eine gemeinsame Vision und ist für die soziale Integration der Mitglieder zuständig. Mittlerweile ist das Gesamt-Arbeitsnetz auf ca. 200 Personen angewachsen. Die Zusammenarbeit in diesem Arbeitsnetz erfolgt nur für dieses Buch mit der Normenbeschreibung und löst sich dann auf.

---

<sup>1</sup> ANSI: American National Standards Institute (<http://www.ansi.org>). Das ANSI wurde 1918 als Zentrale der freiwilligen Selbstkontrolle der US-Amerikanischen Wirtschaft gegründet. Analog zur DIN normiert das ANSI Industrie- und Verwaltungsstandards. (Ich danke Christoph Derwort für diese Anmerkung.)

### **3. Struktur der technischen Agenten und des technischen Umfelds**

#### **Die technischen Werkzeuge des elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen**

Es werden verschiedene IuK-Technologien bei der Kommunikation benutzt. Zentral sind dabei e-mails und Telefonkonferenzen. Einerseits werden einzelne Personen direkt über e-mails oder mehrere Personen über Groupware-Mailinglisten angeschrieben. Andererseits werden Telefonkonferenzen und manchmal persönliche Treffen abgehalten. Die Groupware unterstützt das elektronische Groß-Arbeitsnetz durch weitere Funktionalitäten, wie Chat, Foren, Terminkalender, Adreßverwaltung, Dateiablage sowie Komponenten für Ideenmanagement. Das Chat und die Foren werden nur selten genutzt<sup>2</sup>.

### **4. Institutionelles Umfeld – Externe Struktur eines elektronischen Arbeitsnetzes von Freiwilligen**

Gestartet wurde das Projekt von dem amerikanischen Interessensverband für Projektmanagement, der seinen Sitz in USA hat. Das gemeinsame Produkt, ein Buch, wird von dem Interessensverband später verkauft. Dafür kompensiert der Interessensverband die anfallenden Kosten für die Erstellung dieser Norm, wie Telefon- und Reisekosten.

### **5. Funktionsweisen der Ausprägung des elektronischen Arbeitsmarkts – Das elektronische Arbeitsnetz von Freiwilligen**

#### **5.1 Externe Allokation - Ein- und Austritt im elektronischen Arbeitsnetz**

Das Groß-Arbeitsnetz wurde 1998 über eine Annonce in der Verbandszeitschrift initiiert. Aus einer Liste von Interessenten wurden verschiedene Personen für die 10 Subprojektgruppen mit spezifischen Themen rekrutiert und diesen die Projektplanung überlassen. Es bildeten sich relativ schnell in diesen Subprojektgruppen Projektleiter heraus, da diese mehr Arbeitszeit in dieses Projekt investierten als andere und diesen Posten freiwillig übernahmen. Diese Projektleiter schlossen sich wiederum zu einem Projekt zusammen, wovon wiederum einer Projektleiter wurde.

---

<sup>2</sup> Weitere IuK-Systeme, wie Videokonferenzen, werden nicht verwendet. Ein Grund dafür ist die kostenreiche Anschaffung, was sich die einzelnen Personen nicht leisten können. Die Beteiligten arbeiten auf freiwilliger Basis für das Projekt und haben deswegen kein Interesse in das Projekt zu investieren. Außerdem wäre eine Videokonferenz nicht nötig, da der Austausch über e-mail und Telefon genügt.

Der erste oberste Projektleiter verließ nach 1-2 Jahren das Arbeitsnetz, da er ein eher autoritäres Führungsverhalten an den Tag legte. Die Beteiligten boykottierten diese Person, da sie sich übermäßig kontrolliert fühlten. Der oberste Projektleiter verließ freiwillig diese Position, die dann von einem Subprojektleiter übernommen wurde. Der vorherige oberste Projektleiter unterstützt das Projekt aber weiterhin im Hintergrund. Außer diesem Vorfall ist das managende Oberarbeitsnetz relativ stabil, da seit dem Bestehen des Gesamt-Arbeitsnetzes kaum Austritte zu vermelden waren. Es gibt aber eine hohe Fluktuation bei den Subprojekten auf der untersten Ebene, was als freiwillige Austritte zu sehen ist, da bei der Entwicklung einer ANSI-Norm ein Ausschluß aus dem Projektteam von dem ANSI-Verband<sup>3</sup> formal verboten wurde. Bei einem freiwilligen Austritt werden dann vom jeweiligen Projektleiter ein Gespräch mit dem Austretenden geführt, um seine Motivation zu erfahren.

## **5.2 Arbeitsverteilung, Ablauf der Leistungserstellung und Kommunikation**

### **5.2.1 *Interne Verteilung der Arbeitsleistungen/Ablauf der Leistungserstellung***

Die Projektbeteiligten wählen sich freiwillig, autonom und selbstmotiviert ihre Arbeitsaufgaben aus. Jeder Projektbeteiligte erstellt seine Arbeit selbständig und in Eigenregie. Dabei herrscht eine hohe Selbstdisziplin und Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten.

Im Großprojekt kann man durch Arbeitsaufwand Reputation erlangen. Diese Reputation unterstützt bei der Übernahme von Posten, wie des Projektleiters. Der Projektleiterposten wird dabei bei seiner Entstehung besetzt und erst wieder besetzt, wenn die Person (freiwillig) ausscheidet.

Der Projektleiter hat die Funktion Aufgabenlisten im Sinne des jeweiligen Projekts aufzustellen und die verschiedenen Personen z.B. bei Entscheidungen zu koordinieren. Er vermittelt, vergleichbar dem oberen Projektleiter, eine Vision des Projektziels und sorgt sich um die soziale Integration der Mitarbeiter. Er ist auch derjenige, der Anerkennung für die Arbeit der Projektmitglieder, meistens Face-to-Face, nach abgelieferter Arbeit zollt.

Außerdem besorgt er das Geld für sein Subprojekt vom oberen Projektleiter des obersten Teilnetzes. Die Entscheidungen im Projekt erfolgen im Konsens, da der Projektleiter keinen Einfluß auf die Entscheidungen der Projektmitglieder nehmen darf, da dies auch durch den ANSI-Verband formal verboten wird.

---

<sup>3</sup> Dies kann in dem Regelwerk „ANSI Procedures for the Development and Coordination of American National Standards“ eingesehen werden (s. <http://www.ansi.org/>).

### **5.2.2 Einfluß der Kommunikationsmedien**

Dieses Groß-Arbeitsnetz kann ohne die Anwendung von verschiedenen IuK-Technologien nicht funktionieren. Am Anfang des Projekts unterstützten Face-to-Face-Kontakte die sozialen Beziehungen. Im weiteren Verlauf wurden persönliche Treffen nicht ad acta gelegt, sondern beibehalten. Gerade im oberen Arbeitsnetz erfolgen persönliche Treffen, die durch die Bekanntschaft sehr familiär ablaufen. In den restlichen Projekten auf der unteren Ebene sind persönliche Treffen selten. Wichtiger als die persönlichen Treffen sind bei der Kommunikation dagegen e-mail und Telefonkonferenzen.

Einerseits wird für die Verteilung von Dokumenten e-mails benutzt. Außerdem werden über E-Mail Terminabsprachen und z.T. auch Zielkonflikte geklärt. Zusätzlich existiert auch eine OPM3 interne Zeitung, die ebenfalls per Mail versandt wird. Diese Zeitung dient erstens zur Information über erfolgte Arbeiten in den Bereichen und zweitens zur Identifikation mit dem Projekt. So wird einmal im Monat ein Interview mit einem freiwilligen Mitarbeiter veröffentlicht.

Ein weiteres Problem stellen Mailüberflutungen aus dem Groß-Arbeitsnetz dar, da diese dann nicht gelesen werden. Bei der e-mail-Kommunikation gelten implizite Regeln, so wird z.B. kein Feedback auf E-Mails erwartet und gegeben. Dies deutet auf einen geringeren Stellenwert der e-mail-Kommunikation gegenüber der Telefonkonferenz hin.

Die Groupware dient auch zur Ablage von Dateien, vor allem von allgemeinen Projektinformationen. Die Projektinformationen sind von allen Personen in dem Arbeitsnetz abrufbar, doch stehen die Informationen auf der „Managementebene“ nur den Beteiligten des oberen Arbeitsnetzes zur Verfügung. Die jeweiligen Projektbeteiligten eines Projekts haben alle den gleichen Wissensstand. Zwischen den Projekten besteht aber eine Gefälle bezüglich des Wissens bzw. der Informationen.

Für die Absprachen wird jede Woche mindestens eine Telefonkonferenz angesetzt, was bei Bedarf bis zu 6 Telefonkonferenzen reichen kann. Die Zentralität des verbalen Kontakts zeigt eine Aussage des Interviewten: „Die Häufigkeit der Kommunikation (Telefon) zeigt die Verbundenheit mit der Organisation“. Bei der Telefonkonferenz werden dabei bestimmte Termine angesetzt, an denen sich die Personen beteiligen können. Über Telefon werden aktuelle und kurzfristige Planungen, wie erreichte bzw. nicht erreichte Meilensteine des Projekts besprochen, aber auch Feedback zu Dokumenten o.ä. gegeben. Das Telefon dient vor allem zur Ausräumung von Mißverständnissen und der Klärung von Zielkonflikten. An einer Telefonkonferenz sind normalerweise 3-5, maximal 20 Personen beteiligt, da bei einer großen Anzahl von Personen die Konferenz wegen des Mitteilungsdrangs für die Personen schwer

verständlich wird. Dies ist auch ein Grund dafür, dass die Telefonkonferenz moderiert wird, wobei die Moderation oft dem Projektleiter zufällt und immer nur eine Person sprechen darf. Bei dem Groß-Arbeitsnetz ist die Telefonkonferenz zeitlich nicht beschränkt. In der Regel dauert sie jedoch zwischen einer dreiviertel bis eineinhalb Stunden.

Bei solchen internationalen Telefonkonferenzen treten oft Mißverständnisse durch die Sprache und unterschiedliche Kultur auf, da die Teilnehmenden ein unterschiedliches Sprachniveau besitzen<sup>4</sup>. Außerdem wird um begrifflichen Mißverständnissen vorzubeugen Schlüsselbegriffe vorher definiert. Trotzdem entstehen Mißverständnisse, die nicht gleich bemerkt werden und häufig erst in der Folgekommunikation zu Tage treten. Ein Interviewter gab auch an, dass es problematisch sei, wenn ein (Sub-)Projektbeteiligter eine Konferenz verpasse, da dieser einige Wochen brauchen würde, den Wissensstand aufzuholen.

Über persönliches und informelles wird nur bei der Telefonkonferenz gesprochen, nie über e-mail. Dies geschieht oft bei der Einwahl in die Telefonkonferenz über ein Call-Center, da bis zur Vollzähligkeit aller Teilnehmenden einige Minuten vergehen. Ein weiterer Vorteil der Kommunikation über Telefon gegenüber E-Mail ist, dass Klärung schneller zu erreichen sind.

### **5.3 Kontrolle im elektronischen Arbeitsnetz**

Die Verhaltenskontrolle spielt wegen der räumlich-getrennten Arbeit keine Rolle in dem Groß-Arbeitsnetz, da kein ständiger Kontakt zum Projektleiter besteht. Es gibt aber eine Ergebniskontrolle der Arbeitsleistung durch die Beteiligten und durch den Projektleiter. So werden immer wieder Aufgabenlisten erstellt, die dann Beteiligte übernehmen. Diese Zielsetzungen werden dann vom Projektleiter und vom jeweiligen Projekt überprüft, d.h. es wird überprüft, ob die zugesagte Arbeit von dem Beteiligten erbracht wurde. Sanktionen bei Nichterfüllung sind wegen der freiwilligen, räumlich-getrennten Arbeit nicht möglich.

Außerdem darf niemand während der Entwicklung einer ANSI-Norm aus dem Projektteam ausgeschlossen werden.

### **5.4 Gratifikation/Motivation**

Der Eintritt und die Beteiligung an dem Gesamt-Arbeitsnetz basiert auf Freiwilligkeit und Selbstmotivation. Dabei besteht ein Leistungsethos als Motivationsgrund, da durch Leistung im Projekt Reputation erlangt werden kann. Somit spielt das Projekt mit gegenseitiger Hilfe und die Identifikation mit dem Projekt eine Rolle.

---

<sup>4</sup> Weitere Probleme entstehen bei der Terminabstimmung durch die zeitzoneüberschreitende technische Kommunikation.

Es gibt aber noch eine Motivation, dass die Arbeit in dem Groß-Arbeitsnetz für die Arbeit als Selbständiger verwendet werden kann. Einmal wird jeder, der mitgearbeitet hat, in dem gemeinsamen Buch über die Norm erwähnt. Allerdings arbeiten am Gesamtprojekt über 200 Teilnehmer mit, was diesen Faktor etwas relativiert. Hier ist zwischen den Personen, die mitarbeiten und denen, die nicht mitarbeiten zu unterscheiden, wobei die Projektbeteiligten durch ihre Mitarbeit einen Vorteil haben. Als einen weiteren Motivationsgrund kann dabei das Knüpfen von Kontakten während der Projektarbeit gesehen werden.

Die Fluktuation auf der unteren Arbeitsnetz-Ebene ist auf Motivationsprobleme zurückzuführen, wenn z.B. Arbeit an andere vergeben wurde oder von bestimmten Projektbeteiligten übernommen wurde. Dies kann auch durch die mangelnden Aufstiegschancen in das obere Teilnetz oder durch den Einfluß auf die Freizeitgestaltung durch Familie, o.ä. geschehen.

## **6. Resümee**

Dieses internationale Groß-Arbeitsnetz besteht aus selbständigen, vorwiegend männlichen, amerikanischen Unternehmensberatern, die zwischen 25 und 50 Jahren alt sind. Sie arbeiten freiwillig und selbstmotiviert an dem gemeinsamen Produkt mit, ein Buch über eine neue Norm. Initiiert und finanziell gestützt wurde das Projekt durch einen amerikanischen Interessensverband. Das Groß-Arbeitsnetz besteht aus 10 Subnetzen, das von einem oberen managenden Arbeitsnetz, bestehend aus den Projektleitern der Subnetze, koordiniert wird. Mittlerweile arbeiten ca. 200 Personen in dem Groß-Arbeitsnetz mit. Das Groß-Arbeitsnetz wird überwiegend über Telefonkonferenzen und e-mails sowie selteneren persönlichen Treffen koordiniert, wobei die Telefonkonferenz das wichtigste Medium ist.

Der Eintritt erfolgt freiwillig durch Selbstmotivation, wobei keiner bei der Beteiligung ausgeschlossen werden darf. Austritte erfolgen überwiegend freiwillig; Zwangsaustritte sind selten und werden durch Boykott der Zusammenarbeit erzwungen. Die Arbeitsverteilung erfolgt auch auf freiwilliger Basis, wobei der Projektleiter eine gemeinsam akzeptierte Aufgabenliste erstellt, wobei dann Aufgaben von den Beteiligten freiwillig übernommen werden. Die Leistungserstellung erfolgt vor allem zu Hause in der Freizeit, weswegen die Projektbeteiligten nicht kontinuierlich kontrolliert werden können. Es erfolgt eher eine Kontrolle der Arbeitsleistung über den Projektleiter, aber auch über die Beteiligten. Eigenmotivation, aber auch mögliche Folgen für die eigene Arbeit als Selbständiger, wie durch Erwähnung im gemeinsamen Buch und Kontaktknüpfung, sind als Motivationsgründe vorhanden.