

# "Die meisten wissen gar nicht, was ein Webworker ist"

Ein Gespräch mit Buchautorin Heike Arnold.

Von Sylvia Englert

Heike Arnold ist Webworkerin. Als sie anfang, gab es noch keine Ratgeber zu dieser neuen Arbeitsform, sie musste alles selbst herausfinden. Wie baut man das virtuelle Netzwerk auf? Wie findet man die passenden Partner und kommuniziert richtig mit ihnen? Und wie macht man seinem Umfeld klar, was ein Webworker macht? Die Lehrzeit hat sich gelohnt. Arnold wurde mehrfach ausgezeichnet. Mit changeX sprach sie über die Vor- und Nachteile einer neuen Arbeitskultur.

Heike Arnold gründete 1996 eine der ersten virtuell organisierten Dienstleistungsfirmen und wurde dafür mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Office 21-Award und dem e-business-award. Vor kurzem ist von ihr *Das Webworker-Handbuch. Wie man mehr vom Leben mit der Arbeit hat* erschienen.

**E-Lancer und Webworker sind in der Öffentlichkeit noch nicht richtig bekannt. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?**

E-Lancer sind Leute, die wie Job-Nomaden arbeiten, in freier Mitarbeit immer wieder andere Jobs übernehmen. Webworker dagegen betreiben ein meist kleines Unternehmen, das seine Geschäfte vor allem per Internet abwickelt.

Dann gibt es natürlich noch den Unterschied zwischen virtuellen Unternehmen und Netzwerken. Ich versuche es immer so zu erklären, dass ein virtuelles Unternehmen immer wieder mit neuen Partnern zusammenarbeitet, weil sich die Leute ganz gezielt zu einem Projekt zusammenfinden, während die Netzwerker zwar offen sind für neue, aber in der Regel immer wieder mit bestehenden Partnern zusammenarbeiten. Netzwerke treten deshalb am Markt meist mit einer gemeinsamen CI (Logo, doppelte Visitenkarten et cetera.) auf, um sich damit mehr Größe und Image zu verschaffen. Webworker, die sich in Unternehmen auf Zeit (echten virtuellen Unternehmen) zusammenschließen, verzichten auf diese Äußerlichkeiten.

**Früher nannte man einen Teil dieser Leute Telearbeiter. Aber Sie vermeiden diesen Begriff ganz bewusst. Warum?**

Mit dem Begriff Telearbeit sind inzwischen sehr viele Klischees verbunden. Man denkt sofort an Leute, die mit dem Kleinkind auf dem Schoß daheim vor dem Computer sitzen. Um das zu vermeiden, sucht man natürlich nach anderen Worten für diese Arbeitsform. Aus Gesprächen mit vielen Leuten weiß ich inzwischen auch, dass der Begriff Telearbeit sogar negative Assoziationen auslöst. Man geht davon aus, dass es eine weniger anspruchsvolle Tätigkeit ist,



ähnlich dem, was früher als Heimarbeit vergeben wurde, und nimmt das dann auch nicht so ernst.

### **Nicht wenige Webworker schließen sich zu Netzwerken zusammen und arbeiten in losen Gruppen. Was ist die Motivation dafür?**

Die Motivation ist ganz eindeutig, dass niemand alles gleich gut beherrscht. Um sich wirklich auf seinem Gebiet zu spezialisieren und dem Kunden trotzdem die beste Lösung anbieten zu können, schließt man sich also mit Leuten zusammen, die das Wissen haben, das einem selbst fehlt. Diese Arbeitsteilung ist wichtig, da sich so jeder auf das konzentrieren kann, was er am besten kann. Der Reiz liegt einfach darin, im Grunde keinen Auftrag ablehnen zu müssen, nur weil die eigenen Ressourcen zur Ausführung nicht reichen.

### **Welche kritische Größe gibt es denn bei diesen Netzwerken, wie groß dürfen sie maximal sein? Sie schreiben, dass eine Clan-ähnliche Organisationsform am besten funktioniert.**

Optimal ist eine Zahl von sieben bis acht Partnern, darüber wird es unübersichtlich. In der Regel sind die Partner auch ausgeprägte Persönlichkeiten, und je größer das Netzwerk wird, desto schwieriger wird es, jedem Rechnung zu tragen. Bei mehr als acht Leuten wird es auch ziemlich kritisch, das Ganze zu koordinieren. Dann geht es ohne eine zentrale Instanz, einen Koordinator oder Netzmanager, eigentlich nicht mehr. Das heißt, man muss einen Partner im Netzwerk definieren, dessen Kernkompetenz es ist, das Netzwerk und das gemeinsame Arbeiten zu organisieren und zu managen. Leider machen das viele nicht.

### **Mit einem solchen Koordinator kommt automatisch auch das Thema "Führung und Hierarchie" ins Spiel. Gibt es dabei viele Konflikte bei Webworker-Netzwerken?**

Es ist schon ein bisschen schwierig. Die Leute, die sich in solchen virtuellen Unternehmen zusammenfinden, sind es gewohnt, jeder für sich ein Unternehmen zu führen, jeder auf seine Weise. Alle haben eine ähnlich hohe Verantwortung. Dann ist es natürlich nicht leicht, jemanden in diesem Team zu respektieren, der das Ganze steuert, leitet und zusammenhält. Deswegen ist es gut, wenn man sich bei diesen Aufgaben auch mal abwechselt und mal dem einen, mal dem anderen Partner die Koordination überträgt.

### **Schwierig ist es anscheinend auch, überhaupt eine Rechtsform für solche virtuellen Zusammenschlüsse zu finden. Ist der Gesetzgeber auf solche neuartigen Unternehmen überhaupt vorbereitet?**

Nein, das glaube ich nicht. Wir haben auch lange und intensiv darüber diskutiert, ob wir wirklich neue Rechtsformen brauchen oder ob der Ruf nach neuen Formen uns nur die Arbeit abnehmen soll, zu überlegen, wie wir uns gegenseitig absichern wollen, wo in so einem virtuellen Verbund die Risiken und Gefahren liegen. Im Moment gibt es, glaube ich, keine vernünftige Lösung, weil alles zu schnell wechselt. Der Aufwand lohnt sich nicht, mit ständig wechselnden Partnern ein Unternehmen zu gründen, das einer gängigen Rechtsform entspricht.

### **Deshalb muss es dann meist ohne Rechtsform gehen.**

Man versucht das gegenseitige Risiko, das in der gemeinsamen Zusammenarbeit an einem Projekt liegt, über Verträge abzusichern. Eigentlich ist das eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, denn die entsteht schon, wenn man gemeinsam einen Lottoschein ausfüllt. Das war mir früher auch nicht bewusst.

### **Gibt es überhaupt Beratungsmöglichkeit für Webworker, Stellen, wo sie sich hinwenden können? Wo haben Sie sich informiert.**

Eine zentrale Anlaufstelle existiert nicht, also versucht jeder selbst herauszufinden, wie es funktioniert. Ich habe damals auch einfach angefangen. Damals wusste ich nur, ich will zwar ein kleines Unternehmen, aber keine Mitarbeiter, weil ich nicht weiß, wohin sich das Unternehmen entwickelt und welche Dienstleistungen am stärksten nachgefragt werden. Alles andere ist mir im Grunde durch konkrete Kundenprojekte erwachsen, durch die Erfahrung und das permanente Gucken, was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen, mit welchen Partnern hat es funktioniert, mit welchen nicht.

### **Können virtuelle Unternehmen eine Unternehmenskultur haben, oder ist das ein Widerspruch in sich?**

Eigentlich ist es ein Widerspruch, denn in der relativ kurzen Zeit, in der die Partner oder Firmen zusammenarbeiten, kann man nur schlecht eine gemeinsame Kultur entwickeln. Aber vielleicht gibt es etwas wie eine schon vorhandene Kultur, die jeder Einzelne hat. Das fügt sich dann zusammen und liegt als eine Art Dach über der ganzen Zusammenarbeit. Meistens definiert man sich über gemeinsame Ziele wie zum Beispiel höchste Kundenzufriedenheit.

### **Die Kunden sind oft zufrieden - trotzdem steht es mit dem Image der Webworker nicht zum Besten.**

Wir verkörpern Freiheit - und das erzeugt Neid. Wir können uns den Arbeitsplatz so einrichten, wie wir wollen, es gibt keine Vorschriften, nach denen wir leben und arbeiten müssen. Das führt

man den Leuten in seinem Umfeld - die meist gezwungen sind, jeden Tag zur Arbeit zu fahren - ständig vor Augen. Und zudem wirkt Webworking nach außen etwas dubios.

### **Wieso? Weil die Leute nicht verstehen, was Sie machen?**

Genau. In dem Dorf, wo ich früher gelebt habe, war ich eine Außenseiterin, weil die Leute nicht verstanden haben, was ich mache und wie ich das mache. Webworking funktioniert meist ohne Angestellte, also nicht so, wie man das von Handwerkern kennt oder Architekten mit ihrem Büro. Von dem, was ich hier tue, sieht man nichts und hört man nichts. Es hängt kein Firmenschild an der Tür und es kommen keine Kunden. Man muss also viel erklären und den Leuten klarmachen, dass das, was man tut, nicht mehr und nicht weniger wert ist als das, was ein normaler Angestellter macht. Dann hat man auch die Chance, in der Gemeinschaft akzeptiert zu werden.

Man stellt sich das so einfach vor, ab sofort zu Hause zu arbeiten. Ich habe mir damals wenig Gedanken darum gemacht, wie das wohl bei den Leuten ankommt. Aber es ist eine Überlegung wert, ob man in dieses Umfeld oder an diesen Standort passt und sich wohlfühlen wird.

### **Also doch besser in die Stadt ziehen.**

Vielleicht schon. Ich habe das Glück gehabt mit Buxtehude, da funktioniert das. Vielleicht habe ich auch über die Jahre gelernt, besser zu erklären, was ich tue.

Aber auch die Unternehmen scheuen sich zum Teil noch davor, mit E-Lancern oder Webworkern zusammenzuarbeiten, weil sie der Sache nicht genug vertrauen. Das liegt vor allem daran, dass die Manager nicht gelernt haben, wie man Mitarbeiter führt, die nicht im Hause arbeiten. Meine Botschaft ist, dass es sich lohnt, sich damit vertraut zu machen und das einfach mal zu probieren.

### **Dass die Führung auf Distanz nicht ganz leicht ist, liegt auch an den Kommunikationsproblemen. Was ist denn bei Ihrer Analyse der E-Mails rausgekommen?**

Das erste, was mir aufgefallen ist, war, dass wir das Medium falsch begriffen haben. Wir kommunizieren über Projekte und Aufgaben, die wir irgendwo dokumentieren müssen, aber schon die Betreffzeilen sind zum Teil haarsträubend und geben keinen Hinweis darauf, worum es in der Mail geht. Im Inhalt vermischt sich oft Privates mit Beruflichem und es geht um verschiedene Projekte. So ein Sammelsurium kann nicht funktionieren. Da spart zwar derjenige, der die E-Mail abschickt, Zeit, aber derjenige, der sie empfängt, hat Mühe, es wieder zu sortieren und vernünftig abzulegen.

## **Hat sich es denn gebessert, seit Sie das Problem erkannt haben?**

Ich habe an alle meine Partner, mit denen ich regelmäßig zu tun habe, nach dieser Analyse eine Infomail verschickt. Darin habe ich das Problem erklärt und geschrieben: "Das sind die Regeln, wenn mit mir im Projektbereich kommuniziert wird." Seither lassen sich die informellen Mails schon ganz deutlich von den rein geschäftlichen trennen. Man muss es einfach konsequent durchführen, auch wenn es manchen komisch erscheint, dass die formale Gestaltung der klassischen Korrespondenz wieder ein Stück weit einfließt.

*Sylvia Englert*, Journalistin und Buchautorin, ist Redakteurin bei changeX.

Lesen Sie auch die Besprechung von Heike Arnolds Buch [Das Webworker-Handbuch](#).

[www.twg-consulting.de](http://www.twg-consulting.de)

[www.dva.de](http://www.dva.de)

© changeX [13.11.2001] Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved.

---