

DR. ROLF TH. STIEFEL

**ERFOLGREICH ALS
SOLO-TRAINER UND -BERATER**

Strategieumsetzende PE und Führungskräfte-Entwicklung

Hg. Rolf Th. Stiefel

Der Autor

DR. ROLF TH. STIEFEL, Stammhauslehre bei Siemens, Dipl.-Kfm., Dipl.-Hdl., Dr. rer. comm.; mehrjährige Lehr- und Forschungstätigkeit an einer Business School in Genf und Durchführung von Forschungsprojekten mit finanzieller Unterstützung des Canada Council, der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Konrad Adenauer-Stiftung an verschiedenen Universitäten in USA und Kanada. Seit 1975 selbstständiger Management-Trainer und FKE-Berater; 1986 Gründung der Dr. Rolf Th . Stiefel & Partner AG in St. Gallen, die sich mit der Entwicklung und Realisierung von strategieumsetzenden Lernsystemen spezialisiert hat. Während seiner langjährigen beruflichen Tätigkeit hat der Autor verschiedene Projekte der Führungskräfte-Entwicklung für zahlreiche deutsche DAX-Unternehmen und Schweizer SMI-Unternehmen durchgeführt und auch die öffentliche Verwaltung in der Führungskräfte-Entwicklung beraten. Er ist Autor zahlreicher Aufsätze in in- und ausländischen Fachzeitschriften und von über 20 Büchern zu Themen der Management-Weiterbildung (in diesem Verlag: *Führungskräfte-Entwicklung – Worüber man in der Praxis ungern spricht. Ein Insider berichtet*, 2018, und *Schneller lernen als die Konkurrenz – Personalentwicklung als Instrument der Strategieumsetzung*, 2019); bis 2017 Herausgeber von MAO. Kontakt: stiefel@stiefel-rolf-th.ch

Rolf Th. Stiefel

**Erfolgreich als
Solo-Trainer und -Berater**

**Geschäftsideen für Solo-Unternehmer
in der Personal- und
Führungskräfte-Entwicklung**

© 2020 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg
www.ehp-verlag.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich

Umschlagentwurf: Uwe Giese
– unter Verwendung von Fotos von Beate Claus, Bildpixel / pixelio.de
und Rolf Handke / pixelio.de –

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

print-ISBN 978-3-89797-122-6

epub-ISBN 978-3-89797-656-6

pdf-ISBN 978-3-89797-657-3

Inhalt

| | |
|--|------------|
| Einführung | 9 |
| Mein Weg als Solo | 15 |
| Ausgangssachverhalte | 21 |
| Strategische Positionierung | 45 |
| Einige Überlegungen zur Wahl der strategischen Positionierung | 46 |
| Mögliche Zielgruppen im Markt mit ihrer veränderten Bedeutung | 57 |
| Design und Durchführung von Trainingsprojekten | 72 |
| Coaching | 93 |
| Karriereberatung | 112 |
| Andere Ausrichtungen in der strategischen Positionierung | 142 |
| Strategieumsetzung und Marktauftritt | 169 |
| Kommunikation und Marktbearbeitung | 169 |
| Honorargestaltung und Honorardurchsetzungsrhetorik | 229 |
| Umgang mit Konkurrenten | 267 |
| Eigene Weiterbildung und berufliche Revitalisierung | 287 |
| Situative Besonderheiten in der Solo-Tätigkeit | 303 |
| Führung einer Solo-Praxis | 325 |
| Ein Blick in die Zukunft der Solo-Tätigkeit | 359 |
| Anhang | 375 |
| Abkürzungen | 375 |
| Literatur | 375 |

»I ... took the leap into an independent existence. After a difficult start it has worked wonderfully ... I can only encourage others to try it and to persevere, to find their own formula and their own mix, to move away from what they are not, until they discover what it is that they can uniquely do ...«

Charles HANDY: The elephant and the flea,
London (Hutchinson) 2001, S. 186

Einführung

Als ich Mitte der 70er-Jahre als Solo-Trainer nach einem Karriereunfall mehr ungewollt in der Selbstständigkeit begann, konnte ich mir zunächst nicht vorstellen, dass diese Art »Notselbstständigkeit« von längerer Dauer sein könnte. Ich hatte bereits früher Freiberufler in der PE- und FKE-Szene erlebt und hatte mit meinem soliden akademischen Hintergrund etwas Mühe, mich zukünftig in diesem neuen Kollegenkollektiv anzusiedeln.

Allmählich entstand bei mir jedoch der Eindruck, dass der schwach ausgeprägte Professionalisierungsgrad in der Szene und die professionelle Obsoleszenz in PE- und FKE-Abteilungen der Wirtschaft nicht unter dem Aspekt einer vermeintlich neuen beruflichen Identität für mich gesehen werden durfte, sondern eher als Chance, mit attraktiven Produkten daran etwas zu verändern. Die Neubewertung meiner ungewollten Solo-Selbstständigkeit entstand dann im Laufe der Zeit aus der Einsicht, dass mein im Hinterkopf immer vorhandener Lebensentwurf aus Zeitsouveränität, »flow« in der Arbeit und einem attraktiven Einkommen als Solo in der PE- und FKE-Szene am ehesten realisiert werden konnte.

Für meinen Entschluss, mich als Solo beruflich etwas endgültiger einzurichten und nicht mehr auf andere berufliche Optionen zu schauen, gab es keine Wegleitung, an die ich mich anlehnen konnte. Zwar gab es auch zu der damaligen Zeit Bücher, wie man sich selbstständig macht, ich habe mich an dieser für mich eher drögen und unspezifischen Sachbuchliteratur jedoch nicht orientiert. Die einzige wirkliche Hilfestellung kam aus meiner Beschäftigung mit nordamerikanischen »*Life work-planning*«-Veröffentlichungen, in denen man mit »Karriere« als Konstrukt ganz offen und aktiv umging. Vordem war die berufliche Karriere einer Person für mich eher ein Ergebnis, das sich irgendwie als Folge von Fleiß und Engagement einstellt. Dass ich nach einiger Zeit in meiner ursprünglichen »Notselbstständigkeit«

dann meine berufliche Solo-Tätigkeit innerlich angenommen und bejaht habe, führe ich im Wesentlichen auf meine Beschäftigung mit Karrierefragen zurück, mit der ich erkannt habe, dass die Solo-Arbeit für mich das ideale berufliche Terrain abgibt.

Müsste ich eine bestimmte Methode für die Ausfaltung meiner Solo-Karriere nennen, dann war es ein konsequent reflektierendes, erfahrungsbasiertes Handeln, mit dem ich meinen Weg zum erfolgreichen Solo gegangen bin. Auf diesem Weg habe ich zahlreiche Erfahrungen gemacht, die ich dann in das Coaching anderer Solos eingebracht habe, die in unterschiedlichen Situationen ihrer Solo-Existenz meine Unterstützung in Anspruch genommen haben.

Jeder Solo hat **zwei Arten von Kompetenzsträngen** für sich zu managen, um in seinem neugewählten Berufsfeld erfolgreich zu werden. In Anlehnung an das in der Fachliteratur bekannte ältere DREYFUS-Modell der professionellen Kompetenzentwicklung, das ich dem Buch von CHEETHAM/CHIVERS (2005, S. 62f.) entnommen habe, kann man bei Professionals fünf Entwicklungsstufen unterscheiden (s.S. 11).

- Bei den **Kompetenzen eines Solos, die sich in seinen Produkten und Serviceleistungen für Klienten niederschlagen**, verfügt ein Solo in der Regel mindestens über einen mittleren Entwicklungsstand. Dieses Wissen hat ihn ursprünglich überhaupt erst veranlasst, sich selbstständig zu machen. Allerdings reicht dieser fachliche Entwicklungsstand nicht aus, um zu einem absoluten Köhner in seinem Arbeitsfeld zu werden. Um hier die fünfte Entwicklungsstufe eines »Experten« oder – in meiner späteren Terminologie im Buch – »Profi-Solo« zu erlangen, muss man aus seinen Praxiserfahrungen ständig Lernimpulse für die eigene Weiterentwicklung destillieren.
- Bei den **Kompetenzen eines Solos, die mit seiner neuen beruflichen Rolle als Selbstständiger** zu tun haben, beginnt ein Solo fast immer auf dem Entwicklungsstand eines »Frischlings« oder »Novizen«. Da es bislang so gut wie kein kodifiziertes Lehrbuchwissen für Solo-Unternehmer in der PE und FKE gibt, wie man sich in diesem Entwicklungsstrang vom Novizen zum Experten

| Level | Characteristics |
|-----------------------|---|
| 1 – Novice | <ul style="list-style-type: none"> • rigid adherence to taught rules or plans • little situational perception • no discretionary judgement |
| 2 – Advanced Beginner | <ul style="list-style-type: none"> • guidelines for action based on attributes or aspects • situational perception still limited • all attributes and aspects of work are treated separately and given equal importance |
| 3 – Competent | <ul style="list-style-type: none"> • coping with crowdedness (multiple activity / information) • now sees action, at least partially, in terms of longer-term goals • conscious, deliberate planning • standardized and routinized procedures |
| 4 – Proficient | <ul style="list-style-type: none"> • sees situations holistically, rather than in terms of aspects • perceives deviations from the normal pattern • decision making is less laboured • uses maxims for guidance whose meanings vary according to the situation |
| 5 – Expert | <ul style="list-style-type: none"> • no longer relies on rules, guidelines or maxims • intuitive grasp of situations based on deep, tacit understanding • analytical approaches used only in novel situations or when problems occur • vision of what is possible when problems occur |

weiterentwickelt, braucht es hier insbesondere die von SCHÖN propagierten Lernwege, die er als »*reflection-in-action*« und »*reflection-about-action*« in seinen beiden Meilenstein-Publikationen mit vielen Beispielen unterlegt (SCHÖN 1983; 1987).

Ich sehe mich heute gegen Ende eines langen Berufslebens in der Nähe eines Profi-Solos oder auf dem Entwicklungsstand eines »Experten« in dem vorgestellten Stufenmodell. Das, was ich ursprünglich als eine Art »kanonisches Wissensgebäude für Solo-Unternehmer

in der PE und FKE« vergeblich gesucht und das ich mir dann mühsam über Jahre hinweg erarbeitet habe, wollte ich in diesem Buch zusammentragen, um es einem Solo-Novizen in seiner neuen Rolle leichter zu machen. Aber auch der bereits länger als Trainer und Berater tätige Solo wird mit Sicherheit von meinen Erfahrungen profitieren. Meine Arbeit befasst sich im Wesentlichen mit dem zweiten Kompetenzstrang.

Das Buch ist auf den ersten Blick etwas ungewöhnlich angelegt, weil es als Beantwortung von Praxisfragen aus dem Solo-Alltag konzipiert ist. Diese Fragen haben sich mir, aber vor allem meinen Klienten, die ich betreue, und Solo-Kollegen, mit denen ich mich ausgetauscht habe, gestellt. Mit dieser Form der Bearbeitung eines Themenbereichs möchte ich meine Arbeit mehr an die tatsächliche Praxis heranzuführen, zumal die konkrete Beantwortung von Fragen aus der Praxis immer auch als ein Beitrag zum Lernen von Professionals im Sinne von SCHÖN verstanden werden kann. Eine epistemologische Ausfaltung der relevanten Themengebiete eines Solos in der PE und FKE im klassischen Lehrbuchformat könnte die diesbezüglichen Erwartungen aus der Praxis nicht im gleichen Maße einlösen. Ich möchte hier noch einmal den bekannten Fall eines Augenarztes erwähnen, von dem SCHÖN sagt:

»An ophthalmologist says that a great many of his patients bring problems that are not in the book. In 80 or 85 percent of the cases the patients' complaints and symptoms do not fall into familiar categories of diagnosis and treatment.« (SCHÖN 1983, 64)

Obwohl die Fragen konkrete Situationen und Probleme in der Praxis abbilden, habe ich versucht, die Fragen auch thematisch zu ordnen und dafür jeweils Gliederungspunkte zu finden. Damit lässt sich nicht ganz vermeiden, dass überlappende Praxisfragen in der Beantwortung beim Leser zu einer – hoffentlich noch positiven – Redundanz führen.

Das Buch erscheint als dritte Veröffentlichung in der EHP-Schriftenreihe »Strategieumsetzende PE und Führungskräfte-Entwicklung«. Es war mein besonderes Anliegen, dem freiberuflichen PE- und FKEler als Solo eine Art fachliterarische Heimat zu bieten. Schließlich haben sich gerade unter meinen Klienten viele Mitarbeiter aus PE-

Abteilungen befunden, die nach ihrer Beschäftigung mit der strategieumsetzenden PE Schwierigkeiten bei der Realisierung ihrer neuen innerbetrieblichen Rolle erlebt haben und aus diesen Erfahrungen heraus entschieden haben, zukünftig als externer strategieumsetzender Trainer und PE- / FKE-Berater wirksamer für Unternehmen tätig zu werden.

Und noch etwas ist mir mit dieser Arbeit wichtig. Obwohl freiberuflich tätige PE-ler als Trainer und Berater heute in nahezu jedem größeren und mittelständischen Unternehmen tätig sind, spielen sie in den einschlägigen Lehrbüchern über PE und FKE keine Rolle. Dies ist zum einen dem Umstand geschuldet, dass die Akteursperspektive in der akademisch betriebenen PE eine eher nachrangige Bedeutung hat. Zum anderen aber auch, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den freiberuflichen Akteuren eine intensive Kenntnis und Erfahrung mit dieser PE-Population erforderlich macht und einen eigenen methodischen Zugang braucht. Qualitative und ethnologisch eingefärbte Methodologie wird bei den klassischen professoralen »Lehrbuchlieferanten« jedoch nicht besonders geschätzt. Vor diesem Hintergrund hoffe ich, dass mein Buch nicht nur der Praxis weiterhilft, sondern auch einen Beitrag für das Schließen einer Lücke auf dem inhaltlichen Terrain der PE und FKE als Fachdisziplin darstellt.

Mein Weg als Solo

Wenn ein Autor ein Buch über Solos in der PE und FKE verfasst und dabei auch normative Wertungen aus der eigenen empirischen Datenlage vermittelt, möchte man als Leser natürlich auch wissen, welchen Weg der Autor selbst als Solo eingeschlagen hat. Deshalb möchte ich zu Beginn meiner Arbeit die Etappen meiner beruflichen Tätigkeit als Solo skizzieren.

Ich hatte mich während meines Studiums der Wirtschaftspädagogik und der Betriebswirtschaftslehre insbesondere mit der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften beschäftigt. Meine Dissertation über »Externe Unternehmensschulung« befasste sich im empirischen Teil mit den europäischen Management-Instituten, die sich als führende Einrichtungen verstanden und sich in der EAMTC (European Association of Management Training Centres) organisierten. Im theoretisch-normativen Teil war es mein Anliegen, eine Art Unterrichtslehre für die institutionelle Management-Bildung zu begründen.

Nachdem ich mich mit Management-Instituten intensiv in meiner Dissertation auseinandergesetzt hatte, lag es nahe, nach dem Studium eine Tätigkeit an einem Management-Institut aufzunehmen. Folglich begann ich zunächst als Forschungsassistent bei einem international tätigen Institut in Genf und hatte nach etwa zwei Jahren den wohlklingenden Titel »*Faculty Member – Management Development*« erworben.

Meine insgesamt zweieinhalb Jahre an dieser Business School endeten jedoch mit einer Reihe von Desillusionierungen. Ich war als euphorischer Novize in das vermeintliche FKE-Mekka eingetreten und hatte dann eine Form der Hochglanz-Management-Weiterbildung erlebt, bei der der wirtschaftliche Umsatz durch die Seminare im Vordergrund stand. Das substantielle Lernen der Teilnehmer und der anschließende Lerntransfer in ihre Unternehmen spielten keine Rolle.

Kognitives Entertainment und subjektive Teilnehmerzufriedenheit waren die vorherrschenden Merkmale in den Veranstaltungen.

Als ich mich nach diesen enttäuschenden Erfahrungen um eine stärkere Professionalisierung in der Erwachsenenbildung bemühte und dann auch ein zunächst einjähriges »*Post-doctoral fellowship*« in Toronto erhielt, war es meine Absicht, die andragogischen Anforderungen an die FKE später mit einer Anstellung bei einem anderen Institut – besser als ich es in Genf erlebt hatte – einzulösen. An eine eigene Karriere als Solo hatte ich keinen Gedanken verschwendet.

Was ursprünglich nur auf ein Jahr Auszeit angelegt war, hatte ich im Laufe der Zeit mit Forschungsmitteln anderer Einrichtungen und Stiftungen auf über drei Jahre ausgedehnt. Mein temporärer Ausstieg war in die Verfestigung des ungeplanten Geschäftsmodells eines schreibtischforschenden »*Visiting Scholar*« eingemündet. Ergänzend zu zahlreichen Veröffentlichungen in jener Zeit hatte ich jeweils im Frühjahr und im Herbst eine Art »Gastspielreise« in den deutschsprachigen Raum durchgeführt, wo ich mit vorab kontaktierten Veranstaltern Seminare für PE- und FKE-ler durchführte, um meine entwickelten Konzepte bei dieser Zielgruppe zu testen.

Obwohl ich positive Erfahrungen bei diesen Einsätzen als »**Quasi-Solo**« gesammelt hatte, lag es mir fern, später eine Selbstständigkeit anzustreben. Ich suchte eine berufliche Identität bei einer international tätigen Einrichtung, in der ich auch meine eigenen internationalen Erfahrungen verwerten konnte. Ein kurzzeitiges Angebot der ILO (International Labour Office) zur Trainerqualifizierung auf den Philippinen sowie ein daran anschließendes längerfristiges UNESCO-Projekt für den Aufbau von Weiterbildungseinrichtungen in Teheran zur Unterstützung der industriellen Entwicklung des Landes waren dann willkommene Chancen für den Start einer neuen Karriere als »*International Civil Servant*«.

Der Ausflug in das neue berufliche Terrain ging gründlich schief. War mein Einsatz auf den Philippinen noch zu meiner vollen Zufriedenheit und auch zu der des Auftraggebers, dann war das Projekt in Teheran das reine Desaster. Ich verließ das Projekt, bekam jedoch keine Anschlussverwendung mehr und wurde dann auch für andere

internationale Organisationen auf eine schwarze Liste gesetzt. So fand ich mich etwa vier Jahre nach meinem Ausstieg aus der Genfer Business School in der Situation eines arbeitslosen FKE-lers, ohne finanzielle Unterstützung und mit dem Gefühl eines erlebten Karriereabsturzes.

Meine jetzt beginnende Zeit der »**Notselbstständigkeit**« war für mich eine Phase der beruflichen Desorientierung, in der ich gelegentlich Forschungsprojekte für den Wuppertaler Kreis und Seminare für PE- und FKE-Abteilungen in der Wirtschaft übernahm. Allmählich gewöhnte ich mich an das Leben eines freiberuflichen Solo-Trainers und -Beraters. Meine hohe Sichtbarkeit im Markt durch zahlreiche Veröffentlichungen, die guten finanziellen Bedingungen in der damaligen Goldgräberzeit für Solos in der FKE-Szene während der zweiten Hälfte der 70er-Jahre sowie die Life Styling-Komponenten eines Freiberufler-Daseins ließen mir eigentlich keine andere Wahl, als mich nach dem Karriereabsturz für das attraktive Geschäftsmodell eines Solos für die Professionalisierung von FKE-lern zu entscheiden. Dabei spielte sicherlich auch eine Rolle, dass ich nach meinen Fehlerfahrungen mit der Rollenkultur einer internationalen Organisation und nach meiner langen Auszeit in Nordamerika als herumreisender »*Visiting Scholar*« in einem VW-Camper keine besonderen Neigungen mehr verspürte, mich in eine große Organisation einzufügen.

Nachdem ich im Sommer 1975 als unfreiwilliger Solo in den FKE-Markt eingetreten war, hatte ich nach etwa vier Jahren die **Phase als »legitimierter Wertschöpfungspartner«** geschafft, eine Schwelle, mit der in dem Entrepreneurship-Fachgebiet die Phase des »Geschafft-Habens« beschrieben wird. Unterhalb dieser Schwelle führt man als neuer Solo alle Arten von Trainings und Projekten durch, um einfach Umsatz zu generieren. Wenn man sich die Legitimation als Wertschöpfungspartner im Markt verdient hat, kann man sein eigentliches Geschäftsmodell fokussieren.

Ich habe Ende der 70er-Jahre den gesicherten Eindruck vom Markt der FKE gehabt, dass ich mir in meinen ersten zehn Berufsjahren nach dem Studium ein enormes Vorsprungwissen aufgebaut hatte, das es nun unter Wahrung eines attraktiven Lebensentwurfs zu vermarkten galt. Dafür habe ich zwei wichtige Entscheidungen getroffen:

- Mit MAO – Management-Andragogik und Organisationsentwicklung – startete ich mein eigenes anspruchsvolles Info-Magazin im bezahlten Abonnement, mit dem ich Leser aus FKE-Abteilungen und freiberufliche Trainer im Markt in die Arkana der FKE als Fachgebiet in vierteljährlichen Dosen einführte.
- Mit einem eigenen überbetrieblichen Qualifizierungsprogramm wollte ich Teilnehmern einen niedrigschwelligen Zugang zur eigenen Weiterbildung in FKE ermöglichen. Da meinen Veröffentlichungen als Folge meiner Forschungsprojekte noch eine recht hochschulnahe Diktion anhaftete und ich im Markt als »Theoretiker« abgestempelt war, weil man mich nicht verstanden hatte, brauchte ich andere Zugänge zum Markt.

Rückblickend führten diese beiden Maßnahmen dazu, dass ich über Jahre und Jahrzehnte hinweg »flow«, ein dauerhaft attraktives Einkommen bei einem hohen Grad an Zeitsouveränität in meinem Lebensentwurf erreichen konnte. Gerade der letzte Punkt war mir als Vertreter von »Life Styling« wichtig, mit dessen Themenkreisen ich auch in einer eigenen Veröffentlichung am Markt sichtbar war (HIRTH/SATTELBERGER/STIEFEL 1981). Da ich in MAO auch regelmäßig über Neuerscheinungen in FKE – insbesondere aus dem nordamerikanischen Raum – berichtete, konnte ich meinen Kunden immer *State-of-the-art*-Wissen für ihre praktische FKE-Arbeit bieten. Und MAO war für mich ein stetiger Motor des Lernens.

Wenn man sich mit der FKE in ihren vielen Verzweigungen befasst, kann man sich leicht verlieren. Ich habe deshalb in meiner **FKE-Ausrichtung** den selektiven Fokus auf eine **Positionierung der FKE als Instrument der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderung** gelegt, was für mich bis heute zur entscheidenden Marke geworden ist. Mit dieser Ausrichtung konnte ich ein überbetriebliches FKE-Qualifizierungsprogramm als Solo mit Partnern und MAO als Marktbearbeitungsinstrument sehr erfolgreich betreiben. Im Jahr 2017 habe ich MAO nach 39 Jahren eingestellt.

Da ich mit MAO ständig Nachfrage nach FKE-Leistungen generieren konnte, für deren Bearbeitung ich dann auch Solo-Kollegen

einsetzte, die gegen eine Verprovisionierung der Umsätze im Rahmen der Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG tätig waren, konnte ich meine Positionierung im Markt auch finanziell kapitalisieren, ohne dass ich meine Zeitsouveränität für die Klienten opfern musste.

Ich wollte nie angestellte Trainer führen und konnte mich so auf die Tätigkeiten konzentrieren, bei denen ich besonders »flow« erlebte. Und das war im Wesentlichen das Schreiben der MAO-Beiträge für die vierteljährlich erscheinende MAO-Ausgabe von jeweils 60 bis 70 Seiten sowie die Durchführung eines »Flaggschiff-Seminars« im überbetrieblichen Programm, das ich jedes Jahr mindestens an zwei Terminen durchgeführte – und das immer ausgebucht war.

MAO hatte in der Spitze über 800 bezahlte Abonnements, was bedeutete, dass in diesem Klientenkreis ein enormes Nachfragepotential nach FKE-Leistungen mobilisiert werden konnte. Da ein großer Teil der MAO-Leser über ein Budget für die Vergabe von FKE-Leistungen verfügte, war auch die Frage nach einem attraktiven jährlichen Umsatz nie ein Thema.

Mir ging es während der Hochzeit meiner Tätigkeit in den Jahren um 2000 und später nicht darum, die Umsätze kurzfristig zu maximieren, sondern die attraktiven Umsätze auf längere Sicht zu verstetigen. Dazu habe ich versucht, aus dem Kreis der MAO-Abonnenten eine Art unausgesprochenen »Club der MAO-FKE-ler« zu entwickeln, für die im zweijährigen Turnus eine Konferenz veranstaltet wurde, auf der jeweils auch MAO-Leser als Referenten auftraten.

Viele angestellte PE- und FKE-ler haben mit der Lektüre von MAO erfolgreich ihre Karriere in Unternehmen gestaltet. Nicht wenige davon sind dann in späteren Jahren in eine Solo-Tätigkeit umgestiegen und haben dafür auch meine Beratung für eine erfolgreiche Positionierung in der neuen Selbstständigkeit in Anspruch genommen. Insofern habe ich den »Umsteiger-Solo« aus PE-Abteilungen als einen Solo-»player« im Markt in unterschiedlichen Situationen hautnah erlebt und ihn auch als Klienten betreuen können. Da ich diesen neuen Solos in jedem Fall meine »Strategische Woche« als Hintergrund-Folie für ihre Produkte und Serviceleistungen bei Unternehmen empfahl, konnte ich im Laufe der Zeit vielfältige

Erfahrungen aus dem Solo-Alltag auch durch diese Teilnehmer in meinen Seminaren sammeln.

Wenn ich ein **Fazit** ziehe: Ich bin nach einem Karriereunfall gleichsam als Umsteiger-Solo mit Anfang 30 aus einem akademischen Milieu in die »Notselbstständigkeit« gewechselt und habe auf Verdacht eine Tätigkeit als Solo-Trainer und -Berater begonnen – mit eingestandenem offenem Ausgang, denn in der ersten Zeit meiner Solo-Arbeit habe ich mich noch an Fachhochschulen beworben. Mein geringes Startkapital, das im Wesentlichen aus einem nicht zurückgezahlten Einrichtungsdarlehen meines fehlgeschlagenen Teheran-Projekts der UNESCO bestand, das ich als Schadensausgleich für die irreführenden Informationen bei der Rekrutierung über das Projekt kassierte (und das nicht von der UNESCO zurückgefordert wurde), zwang mich, meine Solo-Aufträge in den ersten Jahren nach den Grundsätzen der »schwäbischen Hausfrau« durchzuführen. Gegen Ende eines langen Berufslebens werde ich meine ursprünglich ungewollte Solo-Karriere mit viel erlebtem »*flow*«, einem hohen Grad an Zeitsouveränität während der gesamten Jahre und einer ursprünglich nicht erwarteten finanziellen Unabhängigkeit langsam auslaufen lassen. Was ich als reflektierender Praktiker aus diesem Berufsleben als Einsichten habe, könnte man im Nachhinein auch als eine »**Theorie einer erfolgreichen Solo-Karriere**« bezeichnen. Davon handelt dieses Buch. Auch wenn sich der heutige Solo-Alltag im Vergleich zu den Zeiten, in denen ich als Trainer und Berater besonders aktiv war, etwas geändert hat, bin ich überzeugt, dass meine Empfehlungen für eine erfolgreiche Solo-Karriere jetzt und zukünftig noch dauerhaft gültige Leitplanken abgeben.

Ausgangssachverhalte

Es gibt so etwas wie ein **Basiswissen für Solos in unserer Szene**. Dazu gehört in jedem Fall ein Verständnis für die Besonderheiten des Marktes mit seinen »*players*« auf der Nachfrageseite und auf der Seite der Anbieter sowie für die Mitbewerber. Daneben gibt es noch einige Bestandsstücke, die ich für wichtig erachte und mit denen man sich nicht früh genug beschäftigen kann.

»Warum ist die PE ein besonders attraktiver Markt für Solos?«

Mit PE umschreibe ich den gesamten Markt der Personalentwicklung, die speziell in Unternehmen, aber auch in anderen sozialen Organisationen stattfindet. In diesem Markt gibt es die **PE-ler selbst mit ihren Bedarfen** und dann insbesondere die **Beschäftigten** in Unternehmen und sozialen Organisationen, in denen aufgrund von Veränderungen Bedarfe bei den Mitarbeitern zur Bearbeitung anstehen. Für dieses spezielle Segment möchte ich Solos eine Hilfestellung geben, weil sich dieses Marktsegment von anderen Märkten wesentlich unterscheidet.

Anfang 2018 erschien in einer Schweizer Sonntagszeitung ein längerer Beitrag mit der Überschrift »Verabschieden Sie sich von Ihrer festen Stelle« (BURRI/FORSTER 2018, S. 22 ff.), der die Tendenz in der neuen Arbeitswelt markierte, dass immer mehr auf Selbstständige, Solos oder auch Freelancer gebaut wird. Andere Veröffentlichungen wie die beispielhaft genannte Aufsatzsammlung der Schweizer LIEBIG/MORANDI (2010) unterstreichen diese Tendenz. In Deutschland zählte man 1999 668.000 Freiberufler, 2015 waren es schon 1.309.000 (SYWOTTEK 2016, S. 70). Neuere Zahlen stehen mir nicht zur Verfügung, der Trend ist jedoch eindeutig. Dabei ist mir aufgefallen, dass in diesen Publikationen so gut wie nie von erfolgreichen Führungstrainern die Rede ist, aber dafür umso mehr prekäre Verhältnisse und deren Vermeidung im Vordergrund stehen.

Die erwähnte Aufsatzsammlung heißt im Untertitel: »Handbuch für Medien, IT und Kunst/Kultur«. Auf diese Bereiche scheint sich auch das Veröffentlichungsinteresse vornehmlich zu beziehen, wenn man Solos als Untersuchungsgegenstand verfolgt. Andere exemplarische Buchtitel, wie »Minusvisionen« (NIERMANN 2003), »Prekär arbeiten, prekär leben« (GÖTZ/LEMBERGER 2009) oder »Arbeitssammler, Jobnomaden und Berufsartisten« (PLÖGER 2010), demonstrieren mit ihrer Ausrichtung, dass es in der neuen Arbeitswelt eine gefährliche »*Rolltreppe nach unten*« (NACHTWEY 2016, S. 126 ff.) gibt. Bei der Auswertung einer Studie über die »neuen« Solos hatte ich gehofft, dass sie auch Einsichten über die Solo-Arbeit in der PE und FKE enthält (MUCKENHUBER 2014). Die Typologisierung der vornehmlich in prekären Einkommensverhältnissen untersuchten Vertreter hatte mir jedoch angezeigt, dass die Solos in unserer Branche in einer völlig anderen Liga tätig sind und in der Studie keine Beachtung erfahren.

Die insgesamt in der Literatur über Solos ausgefaltete Wirklichkeit ist mir für Solos unserer Szene zu einseitig. Insbesondere fehlt mir der Aspekt, dass es bei der Solo-Tätigkeit nicht nur um Lebenskunst oder Lebensqualität geht (z. B. NYFFELER 2010, S. 97 ff.), sondern vor allem um eine unternehmerische Perspektive, die die Realisierung persönlicher Ziele mit einer langfristigen robusten Existenzsicherung verbindet.

Was zeichnet die PE als Markt für Solos aus?

Zunächst möchte ich bei den PE-Bedarfen eine Unterscheidung auführen:

- Im Markt der PE gibt es verschiedene Akteure, die Bedarfe haben. Zu diesen Akteuren gehören Mitarbeiter von PE-Abteilungen im weitesten Sinne, HR-ler, die PE-Kompetenzen brauchen, Führungskräfte in der Linie, die spezifische PE-Fähigkeiten für die Ausübung ihrer Führungstätigkeit benötigen oder andere Solo-Kollegen im Markt.
- Zum Markt der PE gehört auch die Abarbeitung von Bedarfen aus dem Unternehmen, für die man die betriebliche PE-Abteilung in

Anspruch nimmt und die wiederum externe PE- und Beraterhilfe auswählt und begleitet.

- Es gibt einen Markt für PE in den vornehmlich kleineren Unternehmen, die über keine eigene PE-Abteilung verfügen und wo die GF direkt oder ein zumeist überforderter HR-Verantwortlicher PE-Entscheidungen trifft.
- Der Markt der PE wäre unvollständig, wenn man nicht auch die vielen Akademien, Weiterbildungsinstitute und andere überbetriebliche Einrichtungen dazu zählen würde, die einmal selbst auf der Leiterebene Bedarfe haben und dann auch diverse Trainer und Dozenten für ihre Lehrveranstaltungen benötigen.

Dieser gesamte **Markt für PE** ist zahlenmäßig **relativ groß** und räumlich nicht durch Begrenzungen limitiert. Dazu werden in diesem Markt ungleich **höhere Tageshonorare** als in anderen Märkten bezahlt, in denen Solos tätig sind, was auch einen größeren Einsatzradius als nur lokales oder regionales Tätigwerden erlaubt. Auch in einem neueren Beitrag in einer deutschsprachigen Sonntagszeitung wird bei Solo-Selbstständigen dieses Thema angesprochen:

»Die Gruppe der mehr als zwei Millionen sogenannten Solo-Selbstständigen zerfällt in zwei wirtschaftliche Extreme: Auf der einen Seite stehen Experten, die hohe Rechnungen schreiben ... Am anderen Ende des Spektrums arbeiten Personen, die häufig nur scheinselfständig sind ...« (KAISER 2019, S. 30).

Ein besonderes Merkmal der Attraktivität des Marktes für PE ist die Form der **Auftragsvergabe**. In den meisten Fällen verfügt der Leiter einer betrieblichen PE-Funktion über ein relativ hohes Budget, das er oft freihändig für die Bedarfsbearbeitung vergeben kann. Der geringe Reglementierungsgrad und die Autonomie des Budgetverantwortlichen bei der Auftragsvergabe machen den Markt für PE auf der einen Seite attraktiv für Solos als potentielle Bedarfsbearbeiter, weil sie keinen besonderen Akquisitionsaufwand benötigen. Auf der anderen Seite können die unregulierten Prozesse in der Auftragsvergabe aber auch dazu führen, dass sich mannigfaches unprofessionelles bis gaunerhaftes Verhalten in diesem Markt für PE breit machen kann, auf das ich in einer anderen

Veröffentlichung sehr ausführlich hingewiesen habe (STIEFEL 2018). Diese beschriebene Praxis wird zwischenzeitlich in manchen Unternehmen durchbrochen, indem sie auch die Einkaufsabteilung oder Procurement-Funktion in den Prozess der Auftragsvergabe eingebunden haben, was für die potentiellen Interessenten unter den Bedarfsbearbeitern mit erheblichem bürokratischen Akquisitionsaufwand verbunden ist.

Der Markt für PE wird zudem dadurch attraktiv, weil die frühere Tätigkeit von vielen in diesem Markt tätigen Solos große Ähnlichkeiten mit der Arbeit der Budgetverantwortlichen hat. Dies bedeutet – mit anderen Worten –, dass Solos mit einer früheren PE-ler-Vergangenheit in jedem Fall über gewisse Vorteile in der Marktbearbeitung verfügen.

Wenn ich meine Erfahrungen als Solo und die anderer Solos in der PE, die ich kennengelernt oder beraten habe, beispielsweise mit einem Solo-IT-ler oder einem freiberuflichen Medienschaffenden wie einen Magazinjournalisten vergleiche, dann unterscheiden wir uns mehr als nur über das generierte Einkommen. Es sind fast andere Welten, in denen wir operieren – und deshalb braucht es spezifische Aussagen für eine erfolgreiche Solo-Karriere in den verschiedenen Märkten. Allgemeine Konzepte wie beispielsweise in einem Beitrag über das »Überleben in der Branche – Freelancer im Wettbewerb« (KAUL 2010, S. 47 ff.) sind für strategische und operative Entscheidungen eines Solos in der PE nicht tauglich.

Die Größe und die Attraktivität des Marktes für PE-Leistungen bieten Solos besondere Chancen, die andere Wirtschaftsbereiche und Branchen für Solos nicht vorhalten. Allerdings ist die Goldgräberzeit aus der Vergangenheit mittlerweile vorbei. Die zunehmende Wettbewerbsintensität und andere Faktoren haben dazu geführt, dass auch einem kompetenten Solo im Markt von nachgefragten PE-Leistungen nicht mehr ohne weiteres die »gebratenen Tauben« zufliegen. Man muss sich heute als echter Solo-Unternehmer verstehen, wenn nicht, kann es passieren, dass man auch als Solo im Markt für PE-Leistungen prekäre Erfahrungen macht, die Solos in anderen Märkten schon kennengelernt haben oder die zu einem permanenten Begleiter ihrer Solo-Existenz geworden sind.

»Welche PE-Leistungen können von Solos im Markt angeboten werden?«

Zunächst werden unter PE-Leistungen alle Maßnahmen verstanden, mit denen Einzelne, Gruppen von Mitarbeitern und größere Einheiten von Unternehmen und anderen sozialen Organisationen im weitesten Sinne entwickelt werden. Dazu zählen beispielsweise

- Expertenberatung, Coaching und Mentoring von zumeist einzelnen Führungskräften
- Trainings von Führungskräften zur Verbesserung ihrer gegenwärtigen Aufgabenbewältigung
- Trainings von Mitarbeitern mit Führungspotential für eine zukünftige höherrangige Aufgabe
- Trainings von geschlossenen Arbeitsgruppen oder
- Abteilungsentwicklungsprogramme wie die Neuausrichtung einer betrieblichen PE-Funktion.

Ohne dem späteren Kapitel über Geschäftsmodelle vorzugreifen, empfehle ich Solos, sich auf **Unternehmen als Klientensysteme** zu beschränken. Dies hat zunächst mit den ähnlichen Merkmalen einer leistungsorientierten Unternehmenskultur in der Wirtschaft zu tun. Aber auch mit den Honorierungsusancen für Solos bei Einsätzen in Unternehmen, die sich zuweilen von der Erwartung an die Honorierung der Solos in anderen sozialen Organisationen wie kirchlichen Institutionen, sehr wesentlich unterscheiden. Dazu kommt, dass die Andersartigkeit der mit PE-Leistungen bedienten Klientel in diesen Einrichtungen einen überdurchschnittlich hohen, nicht speziell fakturierbaren Vorbereitungsaufwand erforderlich macht, was es unter wirtschaftlichen Aspekten gerechtfertigt erscheinen lässt, sich als Solo primär auf Unternehmen zu konzentrieren. Mit anderen Worten: Wenn man bei PE-Leistungen für nicht wirtschaftliche Organisationen etwa drei bis vier Mal mehr Tagewerke einsetzen muss, um ein vergleichbares Umsatzergebnis wie bei der Arbeit für Klienten in Unternehmen zu erreichen, muss man als Solo andere Gründe für seine Einsätze außerhalb der Wirtschaft haben.

Neben den beispielhaft erwähnten konventionellen klassischen PE-Leistungen eines Solos ergeben sich im Zuge einer längeren Zusammenarbeit mit Klienten gelegentlich auch unkonventionelle Leistungspakete, die man als Solo übernimmt. Dazu zählen beispielweise Auftragsforschungs- und Befragungsprojekte, aber auch Literaturstudien zu speziellen Themen einer PE-Abteilung. Mit diesen unkonventionellen PE-Leistungen wird man am Markt nicht sichtbar, vielmehr ergeben sie sich als Bedarfe bei längerer Zusammenarbeit mit Klienten speziell in der Beratung von leitenden PE-Führungskräften.

Grundsätzlich sind alle PE-Leistungen für Solos interessant, die innerhalb des **Solo-typischen Bedingungsrahmens** erbracht werden können. Dazu zählen im Wesentlichen:

- die Kapazitätsbegrenzung eines Einzelunternehmers, der ohne Mitarbeiter am Markt tätig ist;
- die Vermeidung der Abhängigkeit von einem einzelnen Klienten;
- die Realisierung der individuellen Einzigartigkeit eines Solos in einer PE-Leistung, die der bekannte OE-Berater Peter BLOCK im Vorwort zu Roger HARRISONs Autobiographie mit »*the person is the product*« (1995, S. XI) umschrieben hat.

Natürlich kann man aus der Not heraus auch als Solo größere PE-Projekte für einen einzelnen Klienten übernehmen, aber damit verlässt man eigentlich die unternehmerische Solo-Tätigkeit und wird zum freien Mitarbeiter – was ich mit diesem Buch in jedem Fall vereiteln möchte.

»Wie stellt sich die Nachfrage nach PE-Leistungen aus der Sicht von Solos dar?«

Die **größte Gruppe der Nachfrager nach PE-Leistungen**, gemessen am vorhandenen Budget, sind noch immer **PE-Abteilungen**. Sie treten als Nachfrager sowohl für die Qualifizierung ihrer eigenen Mitarbeiter auf als auch – in noch größerem Maße – für die Bearbeitung von Bedarfen von Mitarbeitern aus dem Unternehmen. In

vielen Unternehmen sind die leitenden PE-ler unabhängig in der Budgetmittelvergabe. In manchen Großunternehmen hat man für die Vergabe von Aufträgen die betriebliche Einkaufs- oder Procurement-Abteilung eingebunden. In anderen Unternehmen will man gar nicht mehr mit einem einzelnen Leistungserbringer zusammenarbeiten, sondern arbeitet mit Traineragenturen, die ihrerseits für ein einzelnes Unternehmen die Trainer und Berater auswählen.

Für Solos ist die Aushöhlung der Budgetsouveränität von PE-Abteilungen nachteilig, weil die Auftragsvergabe über Einkaufsabteilungen oder Traineragenturen zu einem erhöhten Akquisitionsaufwand der Anbieter führt und mitunter auch sachfremde Überlegungen eine Rolle spielen. Ich habe die punktuell erhärtete Vermutung, dass mit der Einbindung von Einkaufsabteilungen und Traineragenturen auch das Impression Management und gaunerhafte Qualitätssurrogate im Akquisitionsprozess der Anbieter von PE-Leistungen gefördert wurden.

In geringerem Umfang kommt eine Nachfrage nach PE-Leistungen direkt von **Linienführungskräften**, die beispielsweise einen Solo als Referenten oder Trainer in einem externen überbetrieblichen Seminar erlebt haben, und den sie auch für eigene Projekte in Anspruch nehmen wollen. Da das vorhandene direkt verfügbare Budget bei dieser Gruppe für eine Auftragsvergabe zumeist nicht besonders umfangreich ist, wird man dieser Nachfrageseite als Solo eine geringere Bedeutung zuerkennen müssen. Dies kann sich jedoch bei **oberen Führungskräften und GF-Mitgliedern** wesentlich verändern, wenn sie einen Anbieter von PE-Leistungen in einem externen Seminar positiv erlebt haben, den sie nun für innerbetriebliche Projekte gewinnen wollen.

Bei der Nachfrage nach PE-Leistungen gibt es nicht nur betriebliche Auftraggeber, sondern auch **Privatpersonen**, die beispielsweise Bedarfe für eine Karriereberatung haben oder auch Coaching für sich in Anspruch nehmen und diese PE-Leistungen selbst begleichen wollen. Ich empfehle Solos, diese Nachfrager zwar punktuell mit einer unentgeltlichen PE-Leistung kurzfristig zu bedienen, diese Nachfrager aber dann schnell dazu zu bringen, dass ihr Bedarf aus betrieblichen Budgetmitteln bearbeitet werden kann. Wenn man als

professioneller Solo im Markt der Erbringung von PE-Leistungen tätig ist, sollte man aus Gründen der Honorierungssancen die betriebliche Ebene nicht verlassen.

»Welche Anbieter-Kategorien und potentielle Konkurrenten gibt es für Solos im Markt von PE-Leistungen?«

Im Markt der Anbieter von PE-Leistungen gibt es zunächst – unter dem Aspekt der Sichtbarkeit – die **großen Beratergruppen**. Diese haben schon seit geraumer Zeit einen immer stärkeren Fokus auf die Implementierung der Ergebnisse aus ihren Beratungsprojekten gelegt, was in der Konsequenz bedeutet hat, dass man sich stärker auf PE-Leistungen konzentrieren musste. Mittlerweile verfügen alle großen Beratergruppen über standardisierte PE-Produkte, mit denen sie ihre Klienten bei der Umsetzung von Ergebnissen aus den Projekten begleiten.

Neben den großen Beratergruppen gibt es auch **kleinere und mittelgroße Trainer- und Beratergruppen** (Größe bis ca. 15 Mitarbeiter), die zumeist aus einem ursprünglich als Solo tätigen Trainer und/oder PE-Berater entstanden sind, der die starke Nachfrage nach seinen Leistungen zum Aufbau einer Gruppe mit angestellten Mitarbeitern verwendet hat. Bei diesen vornehmlich im Trainingsgeschäft tätigen kleineren und mittelgroßen Gruppen gibt es unter dem Aspekt der ernstzunehmenden Konkurrenz für Solos zwei Typen, die man nach dem Modell der dort herrschenden Führungskultur unterscheiden kann. Beide Führungskulturen treten eher selten in Reinform auf, es gibt jedoch immer eine Dominanz der einen oder anderen Führungskultur.

Monkey-Modell

Beim sog. *Monkey-Modell* gibt es einen sichtbaren, alles überstrahlenden Chef der Trainergruppe. Er ist der Motor der Firma und des Geschäftsmodells. Seine hohe Kompetenz und Anbieterautorität im Markt ist auch der – fast ausschließliche – Treiber der Akquisition. Er holt die Aufträge herein und braucht eine Mannschaft, die diese Aufträge nach seinen Vorgaben abarbeitet. Diese »*monkeys*« beschäftigen sich im Wesentlichen mit der Durch-

führung von kontrahierten Trainings und der Erbringung anderer standardisierbarer Serviceleistungen. Akquisition oder Pflege von Klientenbeziehungen werden von den angestellten Trainern dieser Trainergruppe nicht erwartet. Der Chef der Trainergruppe steuert die Leistungserbringung seiner Mitarbeiter über den Erhalt von Zufriedenheitswerten aus Trainings und anderen Feedback-Daten von der Kundenfront. Eigene Initiativen in der Weiterentwicklung der Trainingsmaterialien oder in der veränderten Durchführung der Trainings sind nicht unbedingt von den Trainern erwünscht. Wenn Veränderungen vorgenommen werden sollen, bleibt die entscheidende Verantwortung beim Chef. Die »monkeys« wollen mit ihren Leistungen natürlich ihre Kunden zufriedenstellen, der entscheidende Kunde, für den sie eigentlich arbeiten, ist jedoch der Chef der Trainergruppe.

Subunternehmer-Modell

Bei diesem Modell gibt es auch einen Chef der Trainergruppe, der für das ursprüngliche Geschäftsmodell steht und die Beziehung zu den Klienten-Organisationen aufgebaut hat.

Die für die Abarbeitung der vorhandenen Projekte eingestellten neuen Mitarbeiter haben jedoch auch die Aufgabe, ihre Klienten selbstständig zu betreuen, neue Bedarfe zu identifizieren und auch neue Klienten zu erschließen. Sie können sich wesentlich stärker als Person bei ihren jeweiligen Klienten einbringen und auch neue Produkte im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells der Trainergruppe entwickeln. Jeder angestellte Trainer ist sein eigener »Unternehmer«. Der Chef der Trainergruppe steuert seine angestellten Trainer als »Subunternehmer« über die erzielten Deckungsbeiträge und natürlich auch über Feedback-Daten von der Kundenfront.

Während die Leistungserbringung einer Trainergruppe mit dem *Monkey*-Modell relativ störungsfrei abläuft, weil die Trainer untereinander substituierbar sind, kann es bei der Trainergruppe mit angestellten »Subunternehmern« Probleme geben, wenn sie sich gegenseitig unterstützen müssen. Schließlich hat jeder »Subunternehmer« bei seinen Klienten seine individuelle »Handschrift« in der Betreuung hinterlassen.

Bei den Beratergruppen gibt es zudem eine neue Gruppe, die ich als ernstzunehmende Wettbewerber für Solos einschätze. Es ist vereinzelt eine Situation zu beobachten, dass große **Vorzeigefirmen** extern vermarktungsfähige Leistungen in ein eigenes Institut oder in eine **eigene Consultingfirma** einbringen, mit denen man am Markt auftritt und dort dann auch aggressiv wirbt. Das bekannteste Beispiel ist die Porsche Consulting, die seit Jahren einen hervorragenden Ruf im Markt hat.

Die zahlenmäßig **größte Gruppe von Anbietern von PE-Leistungen** sind die **vielen anderen Solos**, die als freischaffende Einzelunternehmer im Markt mit den schillerndsten beruflichen Etiketten um Aufträge kämpfen. Bei diesen Solos kann man **diverse Typen** unterscheiden:

In einer vor einigen Jahren durchgeführten Studie mit 893 Solos in der Schweiz (LIEBIG 2010, S. 108) hatte man das folgende Ergebnis gefunden.

Die Hinzugezogenen

47,5 % hatten das Freischaffen bewusst aufgrund der damit verbundenen Freiheit gewählt;

24,9 % hatten die Entscheidung zur Selbstständigkeit bereits als Grundlage der Berufswahl.

Die Hineingestoßenen

12,5 % hatten aus einer Notwendigkeit heraus begonnen;

10,2 % hatten Probleme mit Vorgesetzten;

5,4 % waren Opfer von Outsourcing und Rationalisierung.

Die Hineingestolperten

21,9 % gelangten eher zufällig ins Freelancing;

13,7 % fühlten sich über Projektarbeit zum Freelancing ermutigt.

Eine etwas aussagefähigere Typologie von Solos im Markt von PE-Leistungen habe ich bei der Beantwortung der Frage erhalten, mit