

# Mixed Teams arbeiten effizienter und produktiver

Die Studie «Mixed Teams» des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen im Auftrag von Hays zeigt, dass gemischte Projektteams, bestehend aus internen und externen Fachspezialisten, effizienter und produktiver arbeiten. *Frank Schabel*

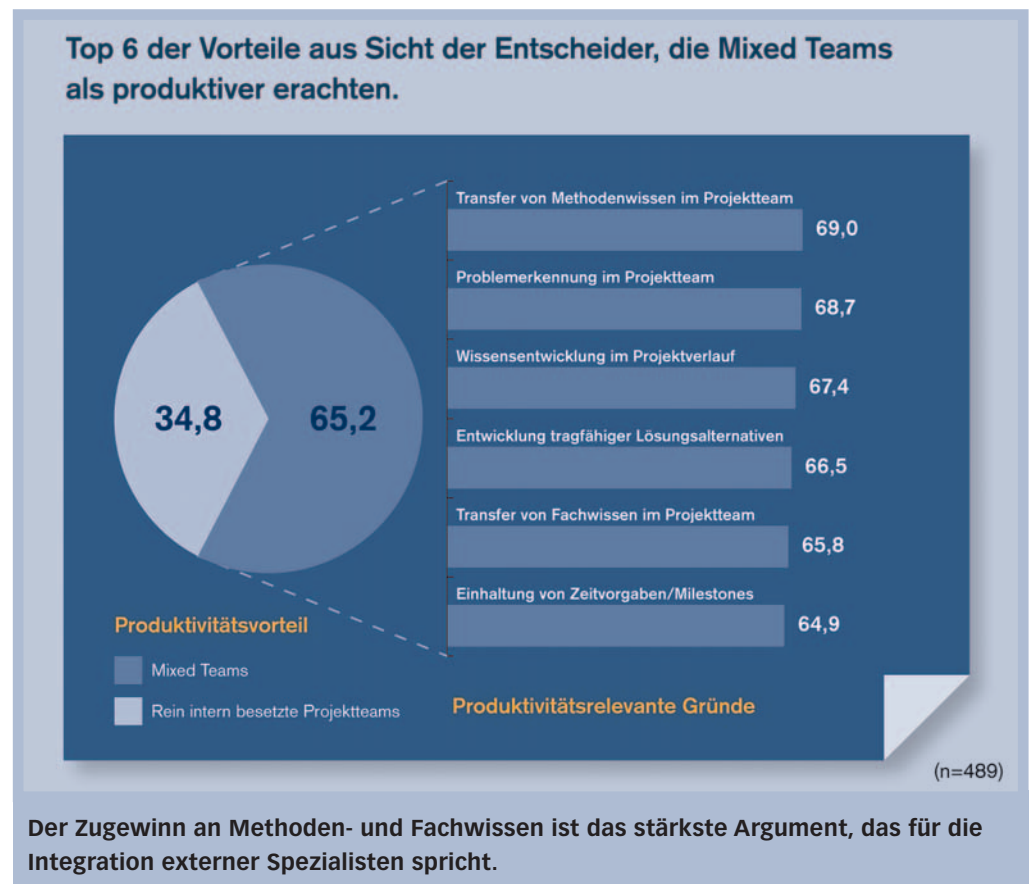
Mixed Teams sind ein eindeutiger Produktivitätstreiber – so das zentrale Ergebnis der Studie «Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?». Insgesamt bewerten 65,2 Prozent aller Befragten Mixed Teams generell als produktiver. Operative Entscheider votieren noch klarer und sehen zu 71,8 Prozent Produktivitätsvorteile für Mixed Teams. Diejenigen Studienteilnehmer, die Mixed Teams als produktiver erachten, beziffern auf der Basis ihrer persönlichen Erfahrungen den Produktivitätsvorteil gegenüber rein internen Teams im Durchschnitt auf 26,6 Prozent.

Die besonderen Stärken von Mixed Teams liegen vor allem im Transfer von Fach- und Methodenwissen innerhalb des Projektteams, in der teaminternen Problemerkennung und der Entwicklung tragfähiger Lösungsalternativen. Aber auch bei der Einhaltung von Zeitvorgaben schneiden Mixed Teams gemäss Studienergebnissen besser ab. Weniger zu den Kernkompetenzen von Mixed Teams gehören die Identifikation mit dem Unternehmen oder die Verfolgung strategischer Unternehmensziele. Aber auch bei der Integration in die Unternehmensorganisation und in Konfliktsituationen treten die Grenzen von Mixed Teams zutage.

## Ziel ist das Bindeglied

Dies lässt sich damit erklären, dass Mixed Teams in der Regel nur temporär am Unternehmensgeschehen teilnehmen. Sie sehen ihre Aufgabe daher weniger darin, sich in Fragestellungen einzuschalten, die über das Projektgeschehen hinausgehen. Bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele und dem Teamzusammenhalt hat dagegen die Teamstruktur – gemischte oder interne Teams – nach Meinung der Entscheider keine Bedeutung. Das gemeinsame Ziel bildet das Bindeglied, nicht die Teamkonstellation.

Was die unterschiedlichen Hierarchieebenen der Studienteilnehmer anbelangt, sehen deutlich mehr operative Entscheider einen Produktivitätsvorteil durch Mixed Teams als ihre Kollegen aus dem strategischen Bereich. Dies rührt offenbar daher, dass sie sehr viel



stärker in das eigentliche Projektgeschehen involviert sind und ihnen in der Folge eine differenziertere Einschätzung der Vor- und Nachteile von Mixed Teams im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams möglich ist. Sie beurteilen Mixed Teams insbesondere bezüglich der umsetzungs- und ergebnisorientierten Faktoren positiver, während strategische Entscheider ihr Augenmerk stärker auf Fragen des Gesamtunternehmens und nach den Wegen zur Zielerreichung richten.

## Mittelstand noch eher skeptisch

Vergleicht man die Aussagen der Vertreter der beiden definierten Unternehmensgrößen (Mittelstand bis 999 Mitarbeiter, Grossunternehmen ab 1000 Mitarbeiter), tritt für Grossunternehmen die Produktivität von Mixed Teams noch deutlicher zutage als im Mittelstand. Die Vermutung liegt nahe, dass in kleineren Betrieben stärkere familiäre Struk-

turen vorherrschen («man kennt sich»), die es externen Spezialisten schwerer machen, sich als Know-how-Geber in Teams zu etablieren. Darüber hinaus sind mittelständische Unternehmen eher traditionell geprägt. Hinzu kommt die Befürchtung, externen Mitarbeitern im Projektverlauf zu viele Einblicke in unternehmenseigenes Wissen und in betriebliche Abläufe zu gewähren.

Bei der branchenspezifischen Auswertung zeigt sich, dass Unternehmen aus Branchen, die durch hohe Veränderungsgeschwindig-



**Frank Schabel,**  
Leiter Marketing  
und Corporate  
Communications  
für Deutschland,  
Schweiz und Ös-  
terreich, Hays AG

► keit, hohe Komplexität, steigende Flexibilität und hohen Innovationsdruck gekennzeichnet sind und sich ständig wandelnden Kundenanforderungen gegenübersehen, die Effizienz von Mixed Teams am positivsten beurteilen. Dies sind unter anderem die Luft- und Raumfahrt, die Bereiche Handel, Konsumgüter und Versorgung sowie die Automotive-Branche. Traditionellere Branchen, wie zum Beispiel das verarbeitende Gewerbe, erkennen erst

allmählich den Nutzen einer individuellen Zusammensetzung von Teams mit externen Experten und internen Mitarbeitern.

### Bei der Leistung gut, beim Budget weniger

Bei nahezu allen Leistungsindikatoren bieten Mixed Teams aus Sicht der befragten Entscheider einen Vorteil. Die Überlegenheit von Mixed Teams gegenüber rein intern besetzten

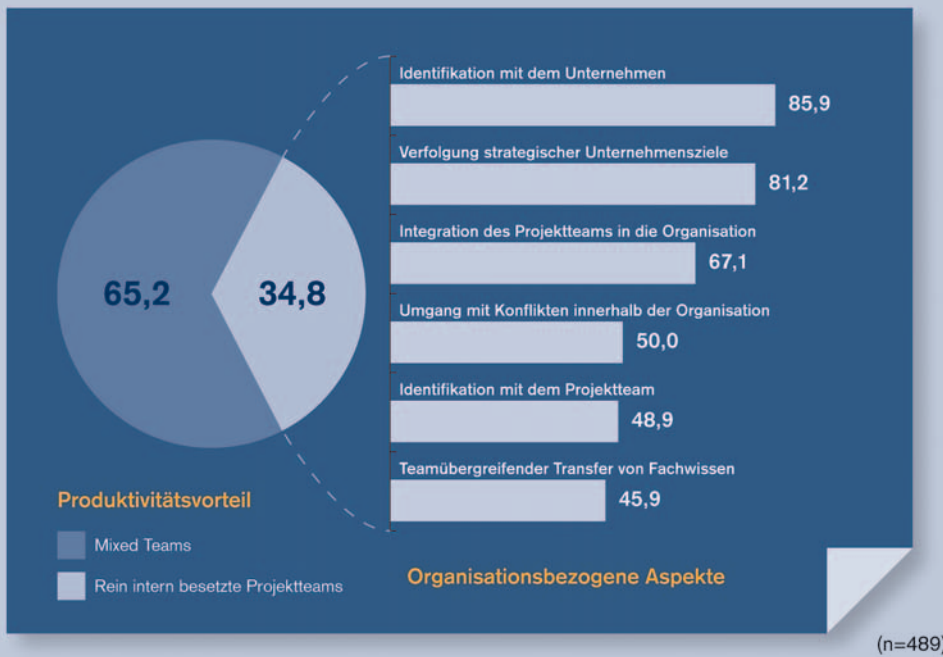
Projektteams wird insbesondere bei der Einhaltung von Zeitfenstern (56,0 Prozent), beim Erreichen vorgegebener Projektziele (50,7 Prozent) sowie bei der Qualität (44,0 Prozent) und Umsetzbarkeit der Projektergebnisse (39,7 Prozent) gesehen. Vor allem Banken und Versicherungen sowie die Bereiche Handel, Konsumgüter und Versorgung sehen in den genannten Aspekten zentrale Treiber des Projekterfolgs. Lediglich in Bezug auf die Einhaltung von Budgetvorgaben zeigen sich einige Studienteilnehmer noch etwas skeptisch.

Strategische und operative Entscheider kommen mit Blick auf diese Leistungsindikatoren zu vergleichbaren Ergebnissen. Was allerdings die Einhaltung der Zeitvorgaben anbelangt, zeigt sich ein Unterschied. Für 59,3 Prozent der Befragten aus dem strategischen Bereich liegen hier Mixed Teams vorn – gegenüber 52,7 Prozent bei den Kollegen aus dem operativen Bereich. Bezüglich der Qualität und Umsetzbarkeit der Projektergebnisse hingegen sind die operativen Entscheider Mixed Teams gegenüber noch positiver eingestellt als ihre Kollegen aus dem strategischen Bereich.

### Bei der Problemerkennung überlegen

Klar im Vorteil sind Mixed Teams, wenn es um die Wissensentwicklung im Projektverlauf (56,6 Prozent) geht. In Bezug auf den Transfer von Fach- und Methodenwissen innerhalb des Projektteams sehen sowohl strategische (59,7 bzw. 60,5 Prozent) als auch operative Entscheider (54,4 bzw. 58,1 Prozent) Mixed Teams deutlich vorn. Insbesondere Befragte aus Grossunternehmen bescheinigen Mixed

## Top 6 der Vorteile von internen Teams aus Sicht der Entscheider, die rein intern besetzte Projektteams als produktiver erachten.



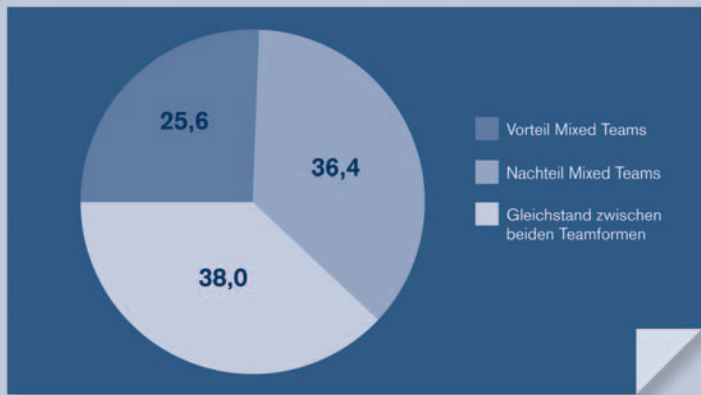
Die fehlende Identifikation mit dem Unternehmen und die mangelnde Verfolgung strategischer Unternehmensziele werden als wichtigste Nachteile gemischter Teams genannt.

## Die Studie

Die empirische Studie «Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?» wurde im Auftrag der Hays AG vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) durchgeführt. Die Studie zielte darauf ab, zu ermitteln, wie sich die Produktivität von Mixed Teams – das heisst von Projektteams, bei denen fest angestellte Mitarbeiter eines Unternehmens mit externen Spezialisten zusammenarbeiten – im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams darstellt. Im Vorfeld der Studie wurde ein Kausalmodell entwickelt, in dem die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit identifiziert und zueinander in Beziehung gesetzt wurden. Das Kausalmodell berücksichtigt Inputfaktoren (z. B. Kooperationsbereitschaft und Kommunikation), Prozessvariablen (Wissensstausch, Wissenstransfer, Wissensentwicklung und Handlungsfähigkeit) sowie die Effektivität des Teams als Outputfaktor. Letztere lässt sich anhand von Leistung, Verhalten und Einstellung differenziert beleuchten. Auf der Basis dieses Modells entstand ein Online-Fragebogen, mit dessen Hilfe repräsentative Aussagen über die vorherrschende Einstellung zum Erfolg von Mixed Teams erhoben werden können. Im Vorfeld der Studie wurden 2700 Entscheidungsträger aus Unter-

nehmen unterschiedlicher Grössenordnungen in Deutschland angeschrieben und um ihre Teilnahme gebeten. Die Auswahl erfolgte anhand einer zufälligen Stichprobe. Mit 489 Antwortenden lag die Rücklaufquote bei überdurchschnittlichen 18,1 Prozent. Die Ergebnisse wurden nach den drei Auswertungsgruppen Branche, Unternehmensgrösse sowie Funktionsbereich der Befragten analysiert. Bei den Unternehmensgrössen wurden Mittelstand und gehobener Mittelstand (mit bis zu 999 Mitarbeitern) und Grossunternehmen (mit 1000 und mehr Mitarbeitern) in ihren Aussagen voneinander abgegrenzt. 25,2 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, die dem Mittelstand respektive gehobenen Mittelstand zuzuordnen sind, 74,8 Prozent aus Grossunternehmen. In Bezug auf den Funktionsbereich der Teilnehmer wurde auf eine ausgewogene Verteilung zwischen strategischen Entscheidern (Vorstand, Geschäftsführer, Direktor, Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter) sowie operativen Entscheidern (Gruppenleiter, Projektleiter und Sonstige) geachtet. 49,3 Prozent der Teilnehmer kommen aus dem strategischen, 50,7 Prozent aus dem operativen Bereich.

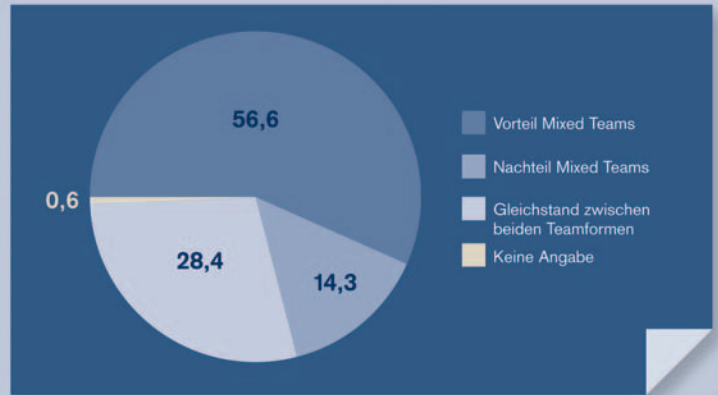
**Wo sehen Sie Vor- bzw. Nachteile von Mixed Teams in Bezug auf die Identifikation mit dem Projektteam?**



(n=489)

**Fast 40 Prozent sehen keinen Einfluss der Teamform auf die Identifikation mit dem Projektteam. Annähernd 65 Prozent der Befragten nehmen keine Nachteile wahr.**

**Wie stellt sich Ihrer Meinung nach die Wissensentwicklung im Projektverlauf in Mixed Teams dar?**



(n=489)

**Die Wissensentwicklung im Projektverlauf erzielt hohe Zustimmungswerte für Mixed Teams.**

Teams mit 57,9 Prozent einen klaren Transfervorteil innerhalb des Projektteams. Den teamübergreifenden Transfer von Fach- und Methodenwissen beurteilen die Vertreter mittelständischer Unternehmen etwas skeptischer. Einigkeit herrscht unabhängig von der Unternehmensgrösse allerdings bezüglich der Wissensentwicklung im Projektverlauf, die durch den Einsatz von Mixed Teams deutlich vorangetrieben wird.

Was die Entscheidungsfindung und die Verfolgung gemeinsamer Ziele im Team anbelangt, stehen für Vertreter aller Branchen Mixed Teams rein intern besetzten Projektteams in nichts nach. Deutlich verhaltener fällt hingegen die Beurteilung bezüglich der Verfolgung strategischer Unternehmensziele aus. Probleme im Team erkennen (58,3 Prozent) und tragfähige Lösungsalternativen entwickeln (54,4 Prozent) – hier sind Mixed Teams nach Meinung der Entscheider rein internen Teams deutlich überlegen. Auch die Entscheidungsfindung im Team (83,0 Prozent) verläuft in Mixed Teams besser oder zumindest gleich gut wie in rein intern besetzten Teams. Problemerkennung (62,3 Prozent) und -beseitigung (53,3 Prozent) sind nach Meinung der Entscheider aus Grossunternehmen vor allem eine Stärke von Mixed Teams.

Mehr als die Hälfte der Entscheider (53,6 Prozent) ist davon überzeugt, dass die Teamzusammensetzung keinen Einfluss auf die Verfolgung gemeinsamer Projektziele hat. Vergleicht man die Aussagen von strategischen und operativen Entscheidern bezüglich der Handlungsfähigkeit, so ergibt sich ein anderes Bild. Zwar sehen beide Gruppen Mixed Teams klar im Vorteil, wenn es um die Erkennung und Bewältigung von Problemen sowie die Entwicklung tragfähiger Lösungsalternativen

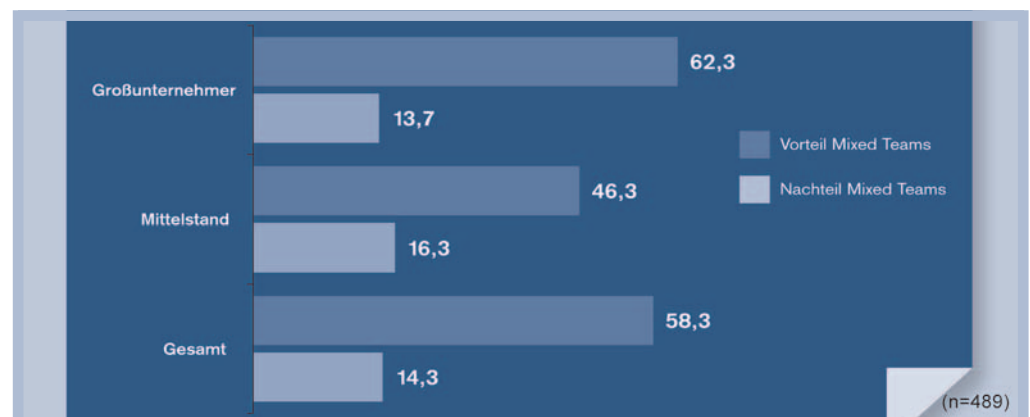
geht – die Zustimmung der operativen Entscheider zu den beiden ersten Aufgabenstellungen fällt allerdings noch deutlicher aus als bei den strategischen Entscheidungsträgern.

**Externe verbessern Teamkommunikation**

Vorteile haben die internen Teams vor allem bei der Identifikation mit dem Unternehmen, die naturgemäss kein Pluspunkt von gemischten Teams sein kann und auch nicht sollte. Mixed Teams identifizieren sich aufgrund ihres temporären Charakters naturgemäss nur in begrenztem Umfang mit strategischen Unternehmenszielen. Dennoch sind sich alle Entscheider einig, dass sie rein intern besetzten Projektteams in nichts nachstehen, was

Teams. Sowohl strategische als auch operative Entscheider sind sich darin weitestgehend einig. Sie erkennen eher einen Gleichstand zwischen Mixed Teams und rein intern besetzten Projektteams, wenn es um das Commitment der Teammitglieder und um deren Zufriedenheit geht.

Bezogen auf die Kommunikation und die Kooperation im Team nimmt etwa die Hälfte der Befragten für Mixed Teams Vorteile wahr. Zirkum 80 Prozent der Studienteilnehmer sehen zumindest keine Nachteile. Strategische und operative Entscheider beobachten bei der Kooperation sowie der Integrationsbereitschaft innerhalb des Projektteams mehrheitlich einen Gleichstand zwischen Mixed Teams und rein intern besetzten Projektteams. Die Kommuni-



(n=489)

**Wie äussert sich Ihrer Meinung nach die Problemerkennung im Projektteam in Mixed Teams im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams?**

die Zufriedenheit und das Commitment der Teammitglieder sowie die Identifikation mit den Projektzielen anbelangt. Bei der Identifikation mit dem Projektteam sieht die Mehrzahl (63,6 Prozent) der Befragten offensichtlich keine Nachteile gegenüber rein internen

kation ist nach Ansicht der Strategen innerhalb von Mixed Teams mit 43,1 Prozent etwas besser ausgeprägt, die Studienteilnehmer aus dem operativen Geschäft sehen mit 42,7 Prozent eine ausgeglichene Bilanz beider Teamformen. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit ▶

- ▶ sehen die meisten Branchenvertreter unabhängig von der Teamform. Rein interne Teams verbuchen hier keine Vorteile. Kommunikation und Kooperation funktionieren in Mixed Teams nach Meinung der Entscheider besonders gut. Mit 45,5 Prozent bewertet insbesondere der Mittelstand die teaminterne Kommunikation von Mixed Teams besser als von rein internen Teams (16,9 Prozent). Auch bei der Integrationsbereitschaft innerhalb des Projektteams nimmt nur etwa jeder achte Entscheider aus einem mittelständischen Unternehmen einen Nachteil für Mixed Teams wahr.

## **Zusammenhalt bei Externen genauso gut**

Neben den bereits genannten Aspekten hängt der Erfolg eines Projektes auch vom Zusammenhalt innerhalb des Projektteams ab. In Mixed Teams sind nach Meinung der Entscheider die einzelnen Rollen der Teammitglieder mindestens genauso klar verteilt wie in rein intern besetzten Projektteams. Nach Einschätzung der Befragten gestalten sich die Atmosphäre (84,3 Prozent), die gegenseitige Wertschätzung (87,4 Prozent) sowie der Umgang mit Konflikten (78,9 Prozent) in Mixed Teams sogar besser oder zumindest gleich gut wie in rein internen Teams. Selbst der Umgang mit Konflikten innerhalb der Unternehmensorganisation wird bei Mixed Teams von fast 60 Prozent der Befragten als nicht negativ empfunden.

Vorteilhaft wirken sich Mixed Teams offenbar auf die Klarheit der Rollenverteilung innerhalb des Projektteams aus – was vor allem die strategischen Entscheider (50,4 Prozent) erkennen. Keinen Einfluss hat die Teamform dagegen auf die Atmosphäre innerhalb des Teams, die gegenseitige Wertschätzung der Teammitglieder sowie den konstruktiven Umgang mit Konflikten innerhalb des Teams. In diesem Punkt sind sich die Vertreter von grossen und mittelständischen Unternehmen einig.

## **Das Institut für Beschäftigung und Employability**

Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) wurde im Jahr 2003 an der Fachhochschule Ludwigshafen – Hochschule für Wirtschaft – gegründet. Den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit legt das IBE auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen. Weitere Informationen finden Sie unter <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf>