

Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?

Projektteams mit Externen sind produktiver

Prof. Dr. Jutta Rump*

*Gemischte Teams aus fest angestellten und externen Spezialisten sind produktiver als rein intern besetzte Projektteams. Das ist das Kernergebnis der repräsentativen Studie „Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?“, die das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Fachhochschule Ludwigshafen im Auftrag der Hays AG** durchgeführt hat. Rund zwei Drittel der Befragten (65,2 Prozent) halten gemischte Teams für produktiver.*

1. Einleitung

Im globalen Wettbewerb wird es für Deutschland zur Herausforderung, sich als Wissens- und Kompetenzstandort zu behaupten. Dazu gilt es, das Arbeitskräftepotenzial in optimaler Weise auszunutzen und die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer auch über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Bereits heute zeichnet sich ab, dass sich das „System Arbeit“ grundlegend verändern muss, um diese hochgesteckten Ziele zu erreichen. Experten schätzen, dass sich der Anteil der flexiblen und befristeten Arbeitsverhältnisse bis zum Jahr 2020 auf etwa 40 Prozent erhöhen wird. Dies zeigt auch die Studie der Hays AG zum Thema „Flexible Arbeitsverhältnisse“, die im Frühjahr 2007 erschienen ist. Danach gehören flexible Arbeitsverhältnisse bereits heute zum festen Bestandteil der Personalstrukturen. So setzt bereits jedes dritte Unternehmen in Deutschland über zehn Prozent flexible Personalressourcen ein und jedes zweite deutsche Unternehmen hat im vergangenen Jahr den Anteil flexibler Personalressourcen erhöht.

Die Deutsche Bank Research weist in ihrer Studie „Deutschland im Jahr 2020“ darauf hin, dass sich in diesem Kontext auch die Bedeutung der Projektwirtschaft in den kommenden Jahren weiter verstärken wird. Kaum ein Unternehmen ist in der Lage, den immer komplexer werdenden Anforderungen im globalen Wettbewerb sowie der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit allein mit der Stammelegschaft zu begegnen. In der Folge werden Unternehmen für spezifische Projekte immer häufiger externe Spezialisten beauftragen, die das Know-how der internen Mitarbeiter durch ihr Spezialwissen komplettieren.

Einen empirisch fundierten Befund über die Effizienz solcher Mixed Teams liefert die Studie, die vom Institut für Employability und Beschäftigung (IBE) gemeinsam mit der Hays AG durch-



Prof. Dr. Jutta Rump

geführt wurde. Befragt wurden operative und strategische Entscheider, die über Erfahrung mit Mixed Teams verfügen. Die Ergebnisse zeigen: Mixed Teams bieten eine höhere Produktivität als rein intern besetzte Projektteams. Ein klares Argument für die aufkommende Projektwirtschaft, auf gemischte Teams zu setzen.

2. Studiendesign und Methodik

Das Befragungskonzept für die empirische Studie „Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?“ wurde in Zusammenarbeit von der Hays AG und dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) entwickelt. Es basiert auf einem Kausalmodell der Teamarbeit, aus dem sich die wesentlichen Effektivitätsfaktoren von Teamprozessen ableiten lassen.

Das im Vorfeld der Studie entwickelte Kausalmodell identifiziert die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit und setzt sie zueinander in Beziehung. Das Kausalmodell berücksichtigt Inputfaktoren (z. B. Kooperationsbereitschaft und Kommunikation), Prozessvariablen (Wissensaustausch, Wissenstransfer, Wissensentwicklung und Handlungsfähigkeit) sowie die Effektivität des Teams als Outputfaktor. Letztere lässt sich anhand von Leistung, Verhalten und Einstellung differenzieren. 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.

Die Studie zielte darauf ab zu ermitteln, wie sich die Produktivität von Mixed Teams – d. h. von Projektteams, bei denen fest angestellte Mitarbeiter eines Unternehmens mit externen Spezialisten zusammenarbeiten – im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams darstellt. Hierzu wurde ein vierseitiger Fragebogen entwickelt, den die Teilnehmer online abrufen und ausfüllen konnten. Im Vorfeld der Studie wurden 2.700 Entscheidungsträger aus Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen in Deutschland angeschrieben und um ihre Teilnahme gebeten.

* Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen. Sie ist geschäftsführende Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und hat zudem zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne, darunter die Beratung der Wirtschaftsministerkonferenz.

Das Institut für Beschäftigung und Employability 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. E-Mail: rump@fh-ludwigshafen.de.

** Die Hays AG zählt zu den führenden Unternehmen für die Rekrutierung von Spezialisten in der D-A-CH Region und besetzt bei über 500 Unternehmen Projekte und Positionen mit hochqualifizierten Experten der Fachrichtungen IT, Engineering, Finance, Pharma und Legal. Hays verfügt über einen ständig wachsenden Ressourcenpool mit aktuell rund 75.000 Spezialisten für freiberufliche Projekteinsätze, temporäre Beschäftigungen oder Festanstellungen. Mehr als 3.000 Spezialisten sind über Hays parallel bei Unternehmen eingesetzt. Die Hays AG gehört zum britischen Konzern Hays plc, dem international führenden Recruitment-Spezialisten mit über 370 Büros in 25 Ländern und einem Umsatz von 3,1 Mrd. € im Geschäftsjahr 2006/2007.

Welche Teamform halten Sie aus Ihrer Erfahrung für produktiver?

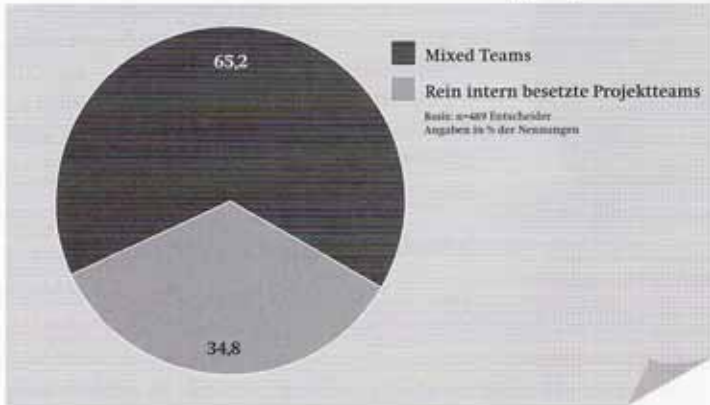


Abbildung 1: Mixed Teams sind produktiver als rein interne Teams

Die Auswahl erfolgte anhand einer zufälligen Stichprobe. Mit 489 Antwortenden lag die Rücklaufquote bei überdurchschnittlichen 18,1 Prozent. Dies zeugt von einem großen Interesse an der Fragestellung. 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 Großun-

ternehmen (mit 1.000 und mehr Mitarbeitern) in ihren Aussagen voneinander abgegrenzt. 25,2 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, die dem Mittelstand bzw. 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.

3. Zentrale Ergebnisse der Studie

Mixed Teams sind ein eindeutiger Produktivitätstreiber – so das zentrale Ergebnis der Studie. Insgesamt bewerten 65,2 Prozent aller Befragten diese Teams generell als produktiver. Operative Entscheider votieren noch klarer und sehen zu 71,8 Prozent Produktivitätsvorteile. 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 sowie in der Einhaltung von Zeitvorgaben bzw. Milestones – also allesamt Punkte, die ganz konkret zur Effektivität von Teamprozessen beitragen.

Top 6 der Vorteile von Mixed Teams aus Sicht der Entscheider, die Mixed Teams als produktiver erachten

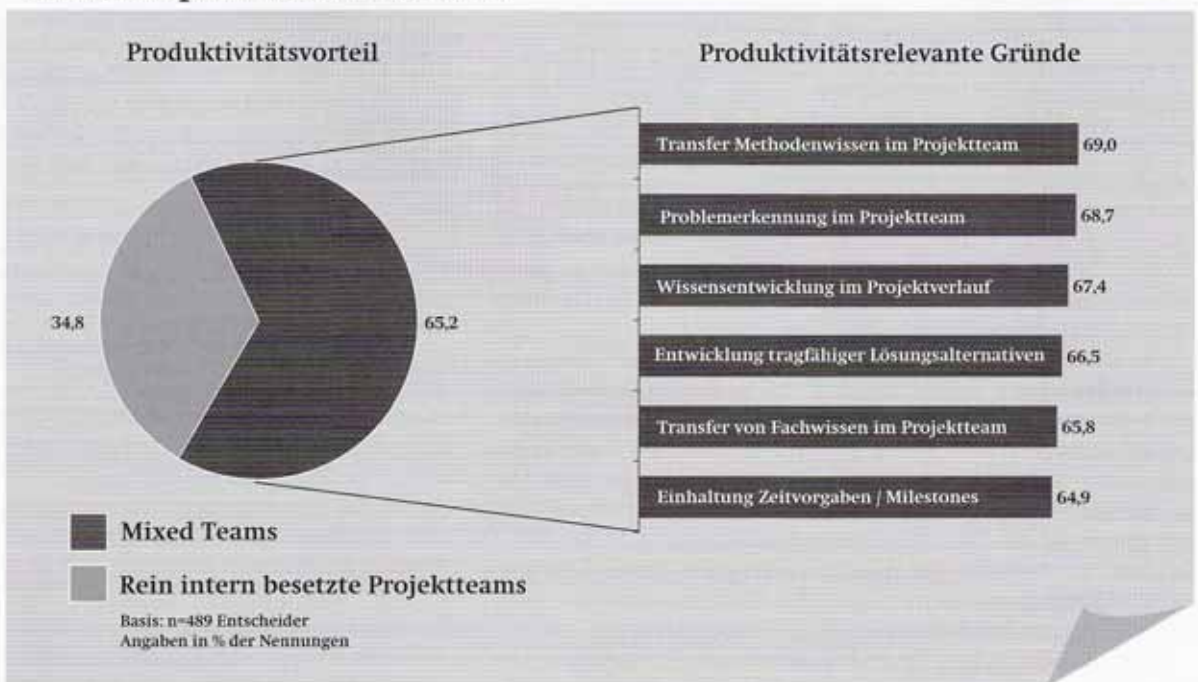


Abbildung 2: Produktivitätsrelevante Aspekte sind die wichtigsten Vorteile von Mixed Teams

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



Abbildung 3: Organisationsbezogene Aspekte sind die wichtigsten Vorteile von internen Teams

Weniger zu den Kernkompetenzen von Mixed Teams gehören die Identifikation mit dem Unternehmen oder die Verfolgung strategischer Unternehmensziele sowie die Integration in die Unternehmensorganisation und der Umgang mit dort auftretenden Konflikten. 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- bzw. 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.

Vergleicht man die Aussagen der Vertreter der beiden definierten Unternehmensgrößen (Mittelstand bis 999 Mitarbeiter,

Großunternehmen ab 1.000 Mitarbeiter), tritt für Großunternehmen die Produktivität von Mixed Teams noch deutlicher zutage als im Mittelstand. Nahezu 70 Prozent der Entscheider in Großunternehmen halten gemischte Teams für effizienter, im Mittelstand hingegen sind es nur knapp 54 Prozent. Die Vermutung liegt nahe, dass in kleineren Betrieben stärkere familiäre Strukturen 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 Veränderungsgeschwindigkeit, hohe Komplexität, steigende Flexibilität und hohen Innovationsdruck gekennzeichnet sind und sich ständig wandelnden Kundenanforde-

rungen gegenübersehen, die Effizienz von Mixed Teams am positivsten beurteilen. Dies sind unter anderem die Luft- und Raumfahrt, der Bereich 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.

3.1 Leistungsindikatoren von Mixed Teams

Im Folgenden werden die zentralen Leistungsindikatoren für die Bewertung der Effizienz gemischter Teams tiefer beleuchtet. Sie wurden aus dem der Studie zugrunde gelegten Kausalmodell abgeleitet. Als Leistungsindikatoren dienen die Transferaktivitäten der Resultate, die Handlungsfähigkeit, die Einstellung der Teammitglieder sowie die Kooperation und der Zusammenhalt innerhalb gemischter Teams – also sowohl weiche als auch harte Faktoren. Sie bilden das zentrale Kriterium für die Effektivität von Teamprozessen und somit wichtige Faktoren, um die Produktivität von Teams zu bewerten.

Bei nahezu allen Indikatoren 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 der Bereich 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 vorne – 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. Über alle Leistungsindikatoren hinweg zeigt sich, dass Entscheider aus Großunternehmen die Leistung von Mixed Teams geringfügig höher bewerten als Befragte aus dem Mittelstand bzw. gehobenen Mittelstand. Der insgesamt attestierte Produktivitätsvorsprung von Mixed Teams erreicht mit knapp 70 Prozent Zustimmung von Entscheidern aus Großunternehmen einen Spitzenwert.

3.2 Transferaktivitäten beim Einsatz von Mixed Teams

Das Wissen, das im Verlauf eines Projektes generiert wird, wird idealerweise über vielfältige Transferaktivitäten im Unternehmen verteilt. Beim Transfer von Fach- und Methodenwissen innerhalb von Teams sehen alle Befragten einen deutlichen Vorteil von gemischten Teams. Auch was den teamübergreifenden Know-how-Transfer anbelangt, lässt sich eine Gleichwertigkeit zu rein intern besetzten Projektteams erkennen.

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 vorne. Die positive Beurteilung der Wissensentwicklung in Mixed Teams erreicht bei der Luft- und Raumfahrt mit 76,2 Prozent, dem Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung (64,9 Prozent) sowie der Chemie- und Pharmabranche mit 62,9 Prozent Spitzenwerte.

In der Luft- und Raumfahrt gestalten sich darüber hinaus offenbar auch die teamübergreifenden Transferprozesse mit 52,4 Prozent Vorteilsnennungen für Mixed Teams sehr positiv. Insbesondere Befragte aus Großunternehmen bescheinigen Mixed 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.

3.3 Handlungsfähigkeit von Mixed Teams

Die Problemerkennung und -bewältigung im Team sowie die Entwicklung tragfähiger Lösungsalternativen stellen entscheidende Kriterien für die Handlungsfähigkeit von Teams und somit für die Nachhaltigkeit von Teamprozessen dar. Für alle diese Indikatoren bescheinigen die Branchenvertreter gemischten Teams deutliche Vorteile. Die höchsten Zustimmungswerte weisen dabei die Chemie- und Pharmaindustrie, der Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung sowie die Gruppe der Banken und Versicherungen auf.

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.

Mixed Teams profitieren bei der Problemerkennung und -lösung von der größeren Erfahrung der externen Experten, die Know-how aus zahlreichen Branchen und Projekten mitbringen. Gleichzeitig sind die Externen unbefangener und eher bereit, ihr Fachwissen preiszugeben. Aufgrund dieser Faktoren sind besonders Mixed Teams nach Ansicht der Befragten in der Lage, frische Ideen und Lösungswege zu entwickeln.

Auch die Entscheidungsfindung im Team (83,0 Prozent) verläuft in Mixed Teams besser oder zumindest gleich gut wie in rein intern besetzten Teams. Mehr als die Hälfte der Entscheider (53,6 Prozent) ist allerdings 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 unterschiedliches 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. Nur jeder achte operative Entscheider sieht übrigens Nachteile für Mixed Teams, wenn es um die Entscheidungsfindung im Team geht. Problemerkennung (62,3 Prozent) und -beseitigung (53,3 Prozent) sind nach Meinung der Entscheider aus Großunternehmen vor allem eine Stärke von Mixed Teams. Bei beiden Aspekten fällt die Zustimmung der Befragten aus Großunternehmen noch etwas deutlicher aus als bei ihren Kollegen aus dem Mittelstand.

3.4 Einstellung der Teammitglieder in Mixed Teams

Damit ein Team optimale Projektergebnisse erzielen kann, muss die Einstellung seiner Mitglieder stimmen. 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 die Zufriedenheit und das Commitment der Teammitglieder sowie die Identifikation mit den Projektzielen anbelangt. Hierzu trägt sicher auch der hohe Anspruch der externen Experten an die eigene Leistung bei.

Bei der Identifikation mit dem Projektteam sieht die Mehrzahl (63,6 Prozent) der Befragten keine Nachteile gegenüber rein internen 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. Über alle Branchen hinweg zeigt sich, dass es bei den zentralen Einstellungsparametern

keine signifikanten Unterschiede zwischen gemischten und rein internen Teams gibt. Vorteile haben die internen Teams vor allem bei der Identifikation mit dem Unternehmen, die naturgemäß kein Pluspunkt von gemischten Teams sein kann. In der IT- und Telekommunikationsbranche scheint das Commitment der Mitglieder gemischter Teams mit 84,8 Prozent besser oder zumindest gleichauf mit rein internen Teams zu sein. Mittelständische Unternehmen bewerten teamrelevante Einstellungen in Mixed Teams grundsätzlich positiv, jedoch noch deutlich zurückhaltender als Großunternehmen.

3.5 Kooperation in Mixed Teams

Ohne Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit im Team ist erfolgreiche Projektarbeit nicht möglich. Bezogen auf die Kommunikation und die Kooperation im Team nimmt etwa die Hälfte der Befragten für Mixed Teams Vorteile wahr. Circa 80 Prozent der Studienteilnehmer sehen zumindest keine Nachteile.

Da die Mitarbeit von Mixed Teams im Unternehmen zeitlich begrenzt ist, streben sie keine Integration in die Unternehmensorganisation an. Die Integrationsbereitschaft innerhalb des Teams hängt nach Einschätzung von etwas weniger als der Hälfte der Befragten nicht von der Teamform ab. 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 Kommunikation 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. Deutlich positiver als die übrigen Branchen beurteilen die Befragten aus der Luft- und Raumfahrt die Kommunikation (61,9 Prozent) und Kooperation (52,4 Prozent) sowie die Integrationsbereitschaft (42,9 Prozent) innerhalb von Mixed Teams.

Hohe Zustimmungswerte kommen auch von Vertretern der Automotive- und ITK-Branche sowie aus den Bereichen Handel, Konsumgüter und Versorgung. 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.

3.6 Zusammenhalt von Mixed Teams

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 inner-

halb 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.

Eine funktionierende Zusammenarbeit hängt also von den einzelnen Personen ab, weniger davon, woher sie stammen. Frühere Ressentiments der internen Mitarbeiter gegenüber den Externen wurden abgebaut. Der enge Kontakt mit den Experten von außen wird heute positiv als Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Networking gesehen.

4. Fazit

Die Befragten aller Hierarchieebenen, Unternehmensgrößen und Branchen sind sich einig: In zentralen Punkten arbeiten Mixed Teams effizienter und bieten eine höhere Produktivität mit Blick auf die Projektergebnisse. Die Ergebnisse der Studie zeigen einen klaren Trend: Wir müssen uns verabschieden von der Vorstellung einer Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die über Jahrzehnte hinweg in unveränderter Weise andauert. Für beide Seiten effektiver sind befristete und flexibel gestaltete Bindungen, die gezielt vorhandene und erforderliche Kompetenzen im benötigten zeitlichen Umfang zusammenbringen. Diese höhere Flexibilität zahlt sich für alle Beteiligten aus: Für die Unternehmen, die bessere Ergebnisse bei ihren Projekten erzielen, die internen Mitarbeiter, die vom speziellen Wissen der Externen profitieren, sowie die Spezialisten selbst, die ihr Know-how durch interessante Projekte vertiefen können.

www.ESV.info

Nutzen Sie die **detaillierte Suchfunktion**, um mit einem Klick sofort auf Neuerscheinungen, Buchreihen, Zeitschriften und digitale Produkte zuzugreifen. Alle lieferbaren ca. 2000 Titel des Verlages können Sie hier komfortabel bestellen.

Ein **kostenloser Newsletter** informiert Sie über die monatlichen Neuerscheinungen, Vorankündigungen und über laufende Subskriptionsfristen aller Programmbereiche.

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

www.ESV.info

E-Mail: ESV@ESVmedien.de