

Unternehmen+Märkte Unternehmen holen sich immer häufiger externe Mitarbeiter ins Haus. Denn **gemischte Teams** aus festen und freien Mitarbeitern sind produktiver.

Neue Hackordnung



Jedes Mal wenn Michael Schwarz einen neuen Job antritt, muss er sich schnell Respekt und Anerkennung erkämpfen. Denn aus Sicht vieler seiner neuen Kollegen kommt er als der böse Bube von draußen, als der Controletti und der Schnüffler, der anderen auf die Finger schaut und mit dem deshalb keiner sprechen will.

Schwarz ist 47 Jahre alt, gelernter Techniker und Spezialist für Qualitätssicherung. Seit fünf Jahren begibt er sich regelmäßig in Unternehmen, die Bauteile nicht rechtzeitig oder mit Mängeln ausgeliefert haben. Dort muss der gebürtige Schwabe die Mitarbeiter davon überzeugen, dass es sich lohnt, mit ihm zu kooperieren, um die Fehler künftig zu vermeiden und die Arbeitsabläufe neu zu organisieren. Weil Schwarz ein teurer Mann ist, arbeitet er „oft bis in die Nacht“, wie er sagt. Präsentiert er nicht schnell Ergebnisse, werden die neuen Kol-

legen um ihn herum sauer, weil er ihnen die Zeit stiehlt und die Bänder allzu oft ins Stocken geraten.

Selbstbewusste Typen wie Schwarz, die Probleme anpacken und andere mitreißen können, gehören zur wachsenden Gruppe von Leuten, die ihre Arbeitskraft und ihr Know-how vornehmlich wechselnden Unternehmen befristet anbieten. Schwarz' eigentlicher Arbeitgeber ist die Redi-Group in Langenfeld bei Düsseldorf. Der Dienstleister für Qualitätsmanagement setzt seine Ingenieure und Auditoren überwiegend bei Automobilherstellern und Zulieferern ein. Schwarz muss ständig für Blitzeinsätze bereitstehen. „Brennt bei einem Kunden gerade die Bude“, sagt er, dann schwingt er sich allein oder mit ein paar Kollegen in seinen 1er-BMW. Und wieder einmal muss er mit völlig fremden Leuten ein Problem lösen und Schuldzuweisungen aus dem Weg räumen. 30- bis 40-mal im Jahr muss

Schwarz auf diese Weise meist für ein paar Tage ausrücken. „Ständig ins kalte Wasser geworfen zu werden“, sagt er, „das gehört zu meinem Job und ist ganz schön stressig.“

Was für Schwarz Alltag ist, nämlich ständig von einem Projektteam ins andere zu wechseln, wird „für immer mehr Berufstätige zum Normalfall“, prognostiziert Imke Keicher, Arbeitsmarktexpertin am Zukunftsinstitut in Kelkheim bei Frankfurt am Main, einem Unternehmen des Trendforschers Matthias Horx. Angetrieben von der zunehmenden Arbeitsteilung, vom technischen Fortschritt und von individuellen Kundenwünschen, sind die Unternehmen immer häufiger auf das Wissen von Spezialisten angewiesen, deren Festanstellung viel zu teuer wäre. Also holen sie sich die Expertise von draußen, bilden Projektgruppen und integrieren die Fremdlinge auf Zeit in Teams mit eigenen Mitarbeitern.

Dieser Trend wird in den kommenden Jahrzehnten die Arbeitswelt ähnlich stark verändern wie im 19. Jahrhundert die industrielle Revolution. Das Heer der unbefristet Angestellten, die heute noch 77 Prozent der Erwerbstätigen ausmachen, wird zur Ausnahme. Nur 30 bis 40 Prozent, schätzt Trendforscher Horx, dürfen in der Mitte des 21. Jahrhunderts noch feste Arbeitsverträge haben. Die Lücke werden zunehmend sogenannte Flexibel-Beschäftigte füllen – Leiharbeiter, befristet Angestellte, Freiberufler oder Festangestellte wie Qualitätsexperte Schwarz, die von einem Unternehmen zum anderen hüpfen.

Was dies in der Praxis bedeutet, zeigt eine neue Befragung von 489 Managern quer durch alle Branchen in Deutschland durch den Personaldienstleister Hays. Das einstige britische Mischunternehmen hat sich nach der Neuausrichtung 2003 auf die Vermittlung von Ingenieuren, IT-, Finanz- und Pharmaexperten sowie Rechtsanwälten spezialisiert. Bereits im Frühjahr hatte Hays eine erste Untersuchung zu diesem Thema veröffentlicht, der zufolge die Unternehmen in Deutschland schon zu mehr als zehn Prozent externes Personal einsetzen – vor allem, um Ausfälle kurzfristig zu überbrücken und fehlendes Know-how punktgenau einzukaufen.

In der neuen Untersuchung zeigt sich nun, dass gängige Vorbehalte gegenüber »

externen Arbeitskräften immer geringer zu werden scheinen. So kritisierten Skeptiker bisher, Leute von außerhalb müssten aufwendig eingearbeitet werden oder wüssten zu wenig über das Unternehmen, in dem sie einspringen sollten.

In der Praxis spielen diese Argumente offenbar eine immer geringere Rolle. Fast zwei Drittel der befragten Manager halten gemischte Teams aus externen und internen Kräften sogar für produktiver als Arbeitsgruppen, die ausschließlich mit eigenen Leuten besetzt sind. „Verblüffend ist, wie eindeutig überlegen Manager gemischte Teams mittlerweile einschätzen“, meint Jutta Rump, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigs-hafen, die die Hays-Studie wissenschaftlich begleitete.

So attestieren 64 Prozent der Führungskräfte den gemischten Teams, dass sie Zeitvorgaben genauso oder gewissenhafter einhalten. Mehr als die Hälfte der befragten Manager sagt sogar, die bunt durcheinandergewürfelten Gruppen erreichten ihre Projektziele besser. Auch die Zusammenarbeit scheint positiver. Über zwei Drittel der Befragten trauen Teams aus internen und externen Mitarbeitern eher zu, Wissen auszutauschen und Probleme zu erkennen. Rund 67 Prozent der Manager glauben, dass gemischte Teams eher tragfähige Alternativen entwickeln als vielleicht seit Jahren eingefleischte Runden.

Das könnte daran liegen, dass die ständig neuen Herausforderungen die Jobnomaden besonders inspirieren. „Ich liebe meinen Job, gerade weil ich mich in immer neuen Situationen wiederfinde und diese meistern muss“, sagt Qualitätsexperte Schwarz.

Zugleich gibt es weniger hinderliche Erfahrungen in der Vergangenheit, die die Zusammenarbeit belasten. „Ich kann viel unbefangener an Sachen herangehen als die fest Angestellten und mir auch schon mal einen Tabubruch erlauben, den sich im Unternehmen selbst keiner leisten kann“, meint der Mittvierziger.

Auch Fachhochschullehrerin Rump betont die größere Risikobereitschaft externer Spezialisten sowie deren Fähigkeit, vom Wagenburgdenken Abstand zu nehmen. „Wer seinen Job mag, aber weiß, dass er ohnehin übermorgen ganz woanders zum Einsatz kommt, ist eher bereit, anderen sein Fachwissen preiszugeben.“ Anders sei dies bei jemandem, der um seinen Arbeitsplatz bange oder der die Karriereleiter erklimmen wolle und glaube, die anderen erst einmal uninformiert halten zu müssen, urteilt Organisationsexpertin Jutta Rump.

„Wir arbeiten vor allem dann mit Freiberuflern, wenn wir für exakt abgrenzbare

Projekte Know-how benötigen, das intern kurzfristig nicht verfügbar ist“, sagt Axel Jaeger, Leiter des Financial Service Centers der Carl Zeiss AG in Oberkochen. Aus diesem Grund holte sich Jaeger kurzfristig Vroni Beer ins Haus. In einer Niederlassung in den USA sollte der Jahresabschluss zum ersten Mal über ein neues Computersystem laufen. Und Jaeger brauchte eine erfahrene Kraft, die mögliche Störungen schnell beheben helfen konnte.

Die 52-Jährige verdingt sich als selbstständige Interimsmanagerin, das heißt, sie dient einem Unternehmen nur für eine gewisse Zeit. Vor ihrer Selbstständigkeit arbeitete sie über zwei Jahrzehnte als fest angestellte kaufmännische Leiterin in verschiedenen US-Firmen.

Bei Zeiss brachte sie die notwendige Ruhe und Erfahrung mit, um den Anlauf des Computersystems abzusichern. „Gerade solche hochkarätigen Spezialisten, die auf Zeit zu uns ins Unternehmen kommen, haben zwei unschätzbare Vorteile“, sagt Zeiss-Manager Jäger. „Sie bringen Know-how aus zahlreichen Branchen und anderen Projekten mit, von denen wir viel lernen können. Und sie bewegen sich im Betrieb ohne persönliche Historie oder Resentiments und arbeiten im Allgemeinen deshalb mehr auf der fachlichen Ebene als auf der politischen.“

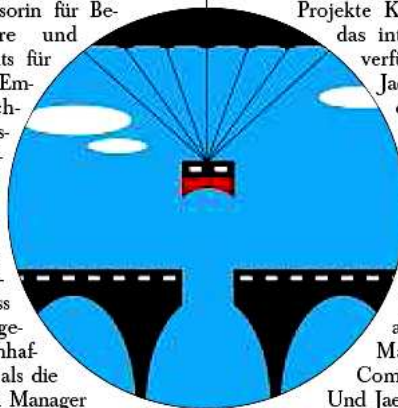
Für die Jobhüpfer enthält ein solches Lob auch Wermutstropfen. Interimsmanagerin Beer macht keinen Hehl daraus, dass sie durchaus wieder eine Festanstellung an-

nehmen würde. Doch sie rechnet sich wegen ihres Alters keine großen Chancen aus. Deshalb macht sie aus der Not eine Tugend – und genießt als Freiberuflerin zumindest, weniger den Fallstricken und Tücken einer Unternehmensorganisation ausgesetzt zu sein: „Ich kann auf jedermann im Unternehmen offen zugehen, muss niemanden ausgrenzen, nur weil die Gruppe ihn gerade vielleicht meidet.“ Zudem müsse sie sich nicht mit Antworten zufriedengeben wie „Das haben wir immer so gemacht“ oder „Das machen wir bei uns nicht“.

Diesen Vorteil nutzen insbesondere Arbeitgeber gern als Hebel, wenn sie große Veränderungen planen. „Qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden heute auch deshalb gerne in Teams geschleust, weil sie die Gruppendynamik im Unternehmen beeinflussen“, sagt Andreas Dinges, Vorstandschef der DIS AG. Der Düsseldorfer Arbeitskräfteverleiher, eine Tochter des Weltmarktführers Adecco, brieft deshalb seine hoch qualifizierten Führungskräfte genau, bevor sie ihren Einsatz antreten. Dabei geht es um mögliche Konflikte und die unterschiedlichen Arbeitertypen, die im Unternehmen warten. Dinges: „Wenn wir jemanden nicht informieren würden, dass im Team zwei Leute sitzen, die eigentlich den Job unseres Mitarbeiters haben wollen, würden wir ihm unnötig Konflikte bescheren, den Erfolg des Einsatzes womöglich torpedieren und ihn langfristig frustrieren“, sagt Dinges.

In Unternehmen mit hohem Innovationsdruck und Veränderungstempo sind gemischte Teams besonders beliebt. In der Chemie- und Pharmabranche, im Handel, Konsumgüter- und Versorgungssektor, bei Banken und Versicherungen, in der Luft- und Raumfahrtindustrie und in der Informations- und Telekommunikationsbranche schätzten die Manager in der Hays-Umfrage ihre Produktivitätsvorteile denn auch besonders hoch ein. Die Erfahrung, dass externe Spezialisten verkrustete Strukturen aufbrechen helfen können, mag auch dazu beigetragen haben, dass nahezu 70 Prozent der Entscheider in Großunternehmen gemischte Teams für effizienter halten. Im Mittelstand hingegen sind es nur knapp 54 Prozent.

„Hier wird die Identifikation mit dem Unternehmen eben noch großgeschrieben“, sagt Hays-Manager Frank Schabel. »



„Durch Externe lernen wir viel von **Projekten** anderer“

Denn bei der Identifikation mit dem Arbeitgeber, der Verfolgung strategischer Unternehmensziele und der Integration des Projektteams in die Organisation schnitten die rein intern besetzten Mannschaften eindeutig besser ab als die sonst so gepriesenen gemischten Teams.

Ein Grund für Stefan Eller, Geschäftsführer des SAP-Softwarehauses ITML in Pforzheim, seinen fest angestellten SAP-Beratern immer wieder durch gezielte Förderung und bewusste Fürsorge zu zeigen, dass sie einen besonderen Status genießen. ITML hat rund 80 Mitarbeiter, etwa 20 davon arbeiten als Freiberufler. Diese verdienen 60 bis 90 Euro die Stunde und können daher für Projekte im Monat locker 12 000 bis 15 000 Euro abrechnen.

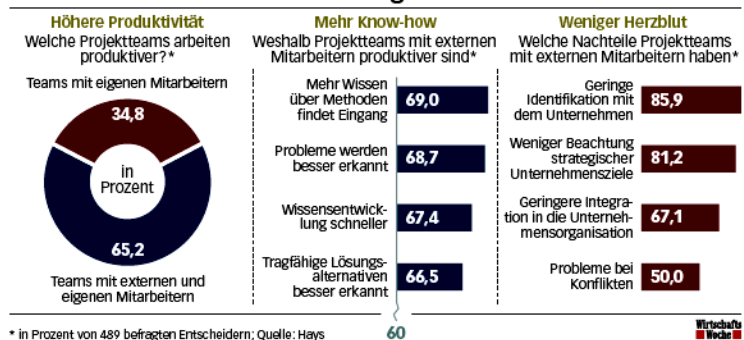
Das Salär eines fest Angestellten fällt dagegen vergleichsweise bescheiden aus. „Wir achten deshalb streng darauf, dass unsere festen Mitarbeiter maximal nur ein bis zweimal in der Woche auswärts übernachten müssen und bieten ihnen umfangreiche spezielle Schulungen an“, erklärt Eller. In seiner Branche sind Fachkräfte absolute Mangelware – und viele Freiberufler wollen vor allem eines: möglichst viel Geld verdienen. Loyalität zum Unternehmen interessiert sie kaum.

So gaben überdurchschnittliche Verdienstmöglichkeiten für Rainer Hummel, den freiberuflichen Softwareentwickler aus München, den Ausschlag dafür, dass er „wahrscheinlich keine Festanstellung mehr annehmen würde“.

Spezialisiert auf die Softwareentwicklung in der Luft- und Raumfahrtindustrie, ist sein Know-how zurzeit so gefragt, dass er eineinhalb mal so viel verdient wie seine fest angestellten Kollegen. Dafür nimmt er in Kauf, dass er alle paar Monate unter der Woche an einem neuen Ort arbeiten und wohnen muss – und seine Frau und die drei Kinder nur am Wochenende sieht. Er hat sich darauf eingestellt, die nächsten 10 bis 15 Jahre in seinem Job anständig Geld zu verdienen, um sich und seiner Familie ein materiell angenehmes Leben zu finanzieren.

Auch Qualitätsexperte Schwarz hat sich mit seinem Dasein als vagabundierende Fachkraft abgefunden. Er war vor seinem Einstieg bei der Redi-Group längere Zeit arbeitslos und wusste die Chance zu schätzen, die sich ihm bei dem Ingenieurdienstleister im Rheinland bot. Die Produktivitätsvorteile, die er den Unternehmen ver-

Die Mischung macht's



* in Prozent von 489 befragten Entscheidern; Quelle: Hays

schaft, bezahlt er persönlich, aber auch seine Familie mit. Schwarz ist bereits zweimal geschieden. Zurzeit versucht er, mit seiner neuen Lebensgefährtin vor allem Urlaube und Wochenenden zu nutzen, um sich nicht auseinanderzuleben. „Wir gehen auf Städtetour, besuchen das Musical Mamma Mia in Hamburg oder fahren nach München“, sagt Schwarz, „schon allein, um die wenige Zeit, die wir zusammen haben, intensiv zu erleben.“

Und wenn er ganz ehrlich ist, würde er sein heutiges Leben nicht mehr gegen einen Job von neun bis fünf im Büro eintauschen: „Ich komme viel in der Welt herum, und die Erfolge in den Projekten sind so hart erkämpft, dass ich mit vielen Menschen, die ich in den Firmen treffe, noch Jahre später regelmäßig im Kontakt bin.“ Ergreifend empfand Schwarz zum Beispiel den Moment bei einem Zulieferer eines japanischen Autoherstellers. Dort waren es ausgerechnet die Japaner, die in der Autobranche als die Qualitätspäpste gelten, die Schwarz und seinem Team für die gute Arbeit applaudierten.

Bleibt die Frage, ob sich Mitarbeiter in gemischten Teams wohlfühlen, ob sich die Mitglieder gegenseitig wertschätzen und die Zusammenarbeit funktioniert. Das hängt – so ergab die Hays-Umfrage – offensichtlich von den einzelnen Personen ab, weniger davon, woher sie stammen. „Traten früher interne Mitarbeiter den externen eher skeptisch gegenüber und gaben sich wenig kooperativ, hat sich das Blatt in diesem Punkt in den vergangenen fünf Jahren völlig gewendet“, urteilt Fachhochschullehrerin Rump: „Kontakt zu Menschen zu bekommen, die von draußen kommen, wird heute eher unter dem Stichwort ‚Gut fürs Networking‘ verbucht.“ Das

Gros der Arbeitnehmer – ob fest oder frei – mache sich Sorgen darüber, ob ihr Know-how ausreichen wird, um auch noch in zehn Jahren ihren Lebensunterhalt damit bestreiten zu können. „Auf Leute zu treffen, die keinen festen Job mehr haben und trotzdem existieren können, macht vielen Mitarbeitern in der Festanstellung deshalb Mut“, glaubt Rump.

Diskussionen über das zum Teil große Gehaltsgefälle, das beispielsweise zwischen fest Angestellten und Leihkräften herrscht, werden deshalb immer weniger. „Darüber wird nicht mehr viel gesprochen. Jedem ist es klar, dass es so ist, aber jeder weiß mittlerweile, dass es ihn morgen auch schon treffen kann“, meint Jürgen Jahny, Leiharbeiter der DIS AG. Der Duisburger gehört bereits seit 18 Jahren im Kraftwerk Huckingen zum festen Inventar. Und genau so lange träumt der ungelernete Arbeiter davon, bei dem Energieversorger RWE einen festen Job zu kriegen.

Vergeblich: Jahny hat mittlerweile 60 Jahre auf dem Buckel, pflegt und wartet in der Werkzeugausgabe gewissenhaft die Schlagschrauber und Bohrmaschinen. Kein anderer hier kann mit so viel Fingerspitzengefühl Motoren, die zur Wartung müssen, per Kran durch die Hallen bugsieren oder Auszubildenden das Gabelstaplerfahren beibringen. Das hat ihm bei den Kollegen den Titel „Transportminister“ eingebracht. Um Akzeptanz bei den fest Angestellten muss der Leiharbeiter nicht mehr kämpfen. „Früher kamen schon mal bei Einsätzen in anderen Unternehmen Sprüche wie, was machst du überhaupt den Mund auf, du kommst doch nur von einem der Seelenverkäufer“, erinnert sich Jahny. Diese Hackordnung ist inzwischen passé.

julia leendertse | unternehmen@wiwo.de

Interne Mitarbeiter **identifizieren** sich **mehr** mit der Firma