

Außenseiter beleben das Team

Von Matthias Hannemann

Die Anfrage erreichte ihn im Frühjahr 2003, zwei Wochen vor Ostern, es war gerade "Sauregurkenzeit", und das, was der Freiberufler Rainer Hummel da auf seinem Bildschirm las, klang genau nach seiner Sache: kurzfristig Software-Entwickler für ein Avionik-Unternehmen gesucht. Bereits im Mai fand der Darmstädter sich in Überlingen wieder - in einem Unternehmen namens "Diehl Avionik", das auf externe Unterstützung zurückgriff, um die heiße Phase eines wichtigen Auftrags stemmen zu können: die Entwicklung eines ausfallsicheren Regelcomputers für den neuen Airbus A380.

Eine Zeitfrage. Eine Vertrauensfrage. Und eine Qualifikationsfrage, da sich nun einmal nicht jeder auf Standards wie DO-178B versteht. "So ist das in der Regel immer", sagt Rainer Hummel, "ein Unternehmen braucht für eine dringende Aufgabe kurzfristig Hilfe. Spezialisten wie ich unterstützen die betriebseigenen Teams für ein Projekt. Für beide Seiten ist das eine lukrative Sache."

Ein leichter Nebengeschmack

Keine Frage: Rainer Hummel, seit zehn Jahren als hochspezialisierter Freiberufler unterwegs, hält große Stücke auf die sogenannten "Mixed Teams", die aus Angestellten des jeweiligen Unternehmens und freien Spezialisten bestehen. "Die Unternehmen können es sich oft nicht leisten, sich auf Vorrat ein Heer von Spezialisten zu halten", sagt er, "und ich bin glücklich, stets in meinem Beruf arbeiten zu dürfen. Ich werde gut bezahlt, muss nicht Jahre herumsitzen oder Personalverantwortung übernehmen, bis es wieder spannend wird."

Eine Studie stellte unlängst fest, gemischte Teams aus festangestellten und externen Spezialisten seien produktiver als rein intern besetzte Projektteams. Da die Studie aber von der Unternehmensgruppe Hays in Auftrag gegeben worden war, die sich auf die Vermittlung von Spezialisten spezialisiert hat, blieb ein leichter Nebengeschmack der als Trend servierte Mischung. Nicht nur, weil es eine Binsenweisheit zu sein scheint, dass man selbst nicht alles können, aber mit Könnern zusammenarbeiten kann.

Wie verhält es sich also tatsächlich mit dieser Mischung aus Festen und Freien, von der immerhin zwei Drittel der Unternehmen verkünden, mit ihr werde effektiver gearbeitet als mit intern besetzten Teams allein? Für Jutta Rump, Professorin an der Fachhochschule Ludwigshafen, die für die Studie "Mixed Teams" verantwortlich ist, liegt die Sache auf der Hand: "Flexiblen Arbeitsmodellen gehört die Zukunft", sagt sie.

„Alles bewegt sich in Richtung Projektwirtschaft“

Kaum ein Unternehmen werde künftig in der Lage sein, "den immer komplexer werdenden Anforderungen im globalen Wettbewerb allein mit der Stammbesetzung zu begegnen". Zwar stehe gerade der Mittelstand der Arbeit mit Freiberuflern noch skeptisch gegenüber, vertraue lieber bekannten als unbekanntem Gesichtern. Grundsätzlich aber werde sich der Anteil der flexiblen und befristeten Arbeitsverhältnisse von derzeit rund 20 Prozent bis 2020 auf etwa 40 Prozent erhöhen - weil sich so aus Unternehmersicht mehr Knowhow und mehr Produktivität erzielen ließen.

Und auch Hays sagt, mit den Worten des Unternehmenssprechers Frank Schabel: "Alles bewegt sich in Richtung Projektwirtschaft. Für die Unternehmen ist das ökonomisch und für die Spezialisten lukrativ." In der Telefonschleife von Hays Deutschland röhrt Louis Armstrongs "What a wonderful world".

Es mag zwar richtig sein, dass das Leben als Freiberufler attraktiver sein kann als die missgelaunte Leibeigenschaft, dass es "immer stärker angenommen wird", wie Arno Metzler, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Freien Berufe, sagt. Doch der Rückgriff auf die hochgelobten gemischten Teams kann durchaus auch Ausdruck einer Krisensituation sein, von Umständen, in denen ein Unternehmen sich nicht auf langfristige Verpflichtungen einlassen will. Hinzu kommt: "Bei Branchen im Umbruch", sagt Metzler, "funktioniert der Freiberufler-Markt oft nicht. Da ist dann das Angebot an Spezialisten zuweilen größer als die Nachfrage. Da dreht sich dann ein Honorarkarussell nach unten."

Geht der Spezialist wieder, verschwindet auch das Wissen

Auch der Software-Entwickler Tom DeMarco, der es mit Büchern wie "Der Termin" fast zu einem Kultautor in Sachen Projektarbeit gebracht hat und derzeit über das "typische Verhalten in Projekten" nachdenkt, steht den gemischten Teams nicht unkritisch gegenüber. Natürlich könne die Zusammenarbeit mit Externen effektiv und rentabel sein. Natürlich gibt es immer wieder Aufgabenbereiche, die man Externen übertragen kann. Aber nur auf den ersten Blick und nicht unbedingt in Kernbereichen: "Hier kommt es letztlich darauf an, eine längerfristige Bindung zwischen dem Unternehmen und den freien Spezialisten aufzubauen. Andernfalls sind die 'Mixed Teams' rasch ein Zeichen für schlechtes Management."

Man müsse schon ein "ausgeprägter Optimist" sein, sagt DeMarco, um daran zu glauben, dass sich ein innovatives Klima einfach so über ein "Mixed Teams"-Rezept erreichen lasse. In dem Moment, in dem ein Projekt abgeschlossen ist, in dem der Spezialist von außen durch die Tür verschwindet, verschwinde auch das geschaffene Wissen: eine letztlich dann also doch teure, nicht ganz durchdachte Investition. Ganz abgesehen davon, welche psychologische Folgen sie für den Teamgeist des eigenen Unternehmens mit sich bringe.

Einen ähnlichen Gedanken wirft der Unternehmensberater Michael Kramer von Kienbaum Management Consultants auf: "Die entscheidende Frage ist, welche Skills will ich behalten und weiterentwickeln, aber auch: Welche Skills brauche ich künftig nicht mehr?" Personalentwickler wie Steffen Laicks, tätig für die Software-Schmiede SAP, betonen: "Man sollte die 'Mixed Teams' nicht vorschnell zum neuen Standard erklären."

Das Team nicht sprengen

Um innovativ zu bleiben und nachhaltig zu arbeiten, wird man die Stammbesellschaft entsprechend ausbauen müssen. Und natürlich lässt sich auch mit internen Teams wunderbar produktiv arbeiten, wenn sie fair behandelt und ständig motiviert werden." SAP wächst seit Jahren und in zweistelligen Größenordnungen. "Wenn man Spezialisten von außen heranzieht", sagt Laick, der etwa auf Spezialisten zurückgreift, wenn fremde Märkte erschlossen werden, "muss man zumindest auf die Persönlichkeit achten und ihn behandeln wie eigene Mitarbeiter auch, um nicht das Team zu sprengen."

Wie ist die Hays-Studie zu lesen, in der 77 Prozent der befragten Pharma- und Chemieunternehmen "Mixed Teams" für die bessere Lösung hielten, 67 Prozent der befragten Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt und 66 Prozent der Unternehmen aus der IT- und Kommunikationsbranche - also jene Wirtschaftszweige, in denen die Innovations- eine Überlebensfrage ist?

Hays, die Fachhochschule Ludwigshafen und Praktiker wie der Software-Entwickler Rainer Hummel sagen, die gemischte Projektarbeit zahle sich für alle Beteiligten aus. Man dürfe nicht nur das Wissen fokussieren, das womöglich verschwinde, sondern auch jenes, das von außen herangezogen und von den eigenen Angestellten aufgefangen werde: den "Weiterbildungseffekt".

Kein Angestellter, sondern glücklicher Freiberufler

So gesehen scheint es in den genannten Branchen einen deutlichen Bedarf zu geben. Spezialisten stehen hoch im Kurs - sinnigerweise sind sie über Online-Plattformen erreichbar, die sich etwa Guru.com nennen. Und entsprechend treibt gerade unter den Spezialisten in diesen Branchen die aus Krisenzeiten gewonnene Überzeugung Blüten, als unabhängiger Freiberufler komme man glücklicher durchs Leben als am Tropf eines Unternehmens.

Hier kann gelten, was gelegentlich in Sätze gepackt wird wie: "Die besten Arbeitnehmer sind gar keine." Oder auch das, was Axel Jaeger, der sich bei Zeiss Optik in Jena um die "Shared Services" sorgt, sagen lässt: "Manchmal ist es gut, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die ein Problem durch eine andere Brille sehen können."

Rainer Hummel, der freie Spezialist für ausfallsichere Softwaresysteme, sieht das ebenso. "Ich möchte gar nicht als Angestellter arbeiten, auch wenn das bedeuten kann, dass ich an den Wochenenden manchmal große Strecken pendeln muss, um bei der Familie zu sein", sagt er. Zwar komme es in den gemischten Teams nicht selten vor, dass ihn das Unternehmen schließlich doch noch anwerben möchte. "Aber das will ich nicht. So bin ich glücklich." Sein Projekt bei Diehl Avionik ist mittlerweile abgeschlossen. Heute ist er auf einer anderen Baustelle unterwegs, in einem Unternehmen für elektronische Zahlungssysteme in Frankfurt. Und sein Erfahrungsschatz wächst und wächst und wächst.

Text: F.A.Z., 22.03.2008