

Kollaboration von Top-Management-Teams im öffentlichen Sektor

Eine Literaturanalyse

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Claus Jacobs**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Laura Heid**
von Dietikon (ZH)
Im Dörfli 59, 8953 Dietikon

Bern, 30.9.2021

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit klärt die theoretischen Grundlagen für die Zusammenarbeit von Top-Management-Teams (TMT) im öffentlichen Sektor. TMT sind als leitende Managementteams zusammen mit dem Verwaltungsrat bzw. der politischen Leitung für die strategischen Entscheide der Organisation zuständig. Die Masterarbeit entwickelt anhand eines Literatur Reviews ein Framework zur Navigation durch die TMT-Kollaboration der beteiligten Individuen als CEO oder Verwaltungsleitung, TMT-Mitglied oder Geschäftsleitungsmitglied, des TMT als Gruppe oder Team, des strategischen Leadership-Systems und der Steuerung der organisationsin- und -externen Zusammenarbeit der öffentlichen Institution. Die ausgewählten 41 Studien von 1981-2021 aus der Teamforschung und dem Privatsektor von Unternehmen fokussieren sich auf individuelle und gruppenbezogene Dynamiken der Zusammenarbeit. Die Studien aus dem öffentlichen Sektor betrachten eher die interorganisationale Zusammenarbeit, Public-Leadership-Praktiken und erste individuelle behaviorale Ansätze. Zum heutigen Zeitpunkt gewähren Studien aus dem öffentlichen Sektor wenig Einblick in TMT-Zusammenarbeit auf Gruppen- bzw. Teamebene. Zusammen ergeben die Forschungsstränge eine Vorstellung davon, mit welchen Mechanismen Zusammenarbeit im TMT und durch das TMT im öffentlichen Sektor gefördert werden kann. Die Performance der Organisation und die Schaffung von Public Value kann mittels kollaborativer Praktiken im und durch das TMT optimiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	4
1.3.1 Inklusionskriterien.....	5
1.4 Aufbau der Arbeit.....	6
2. Begriffsdefinitionen	6
2.1 Team-Kollaboration im organisationalen Setting.....	6
2.2 TMT-Kollaboration.....	7
2.3 Bedingungen von TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor.....	8
2.4 Leadership als Mittel zur Förderung der Kollaboration.....	9
2.5 Behavioral Integration (BI) als Inbegriff der TMT-Kollaboration.....	10
3. Analyse der Studien	11
3.1 Die Perspektive der Teamforschung.....	12
3.1.1 Konzeptionelle Team-Studien.....	14
3.1.2 Team-Studien zu kollaborativen Performance-Behaviors.....	15
3.2 Die Perspektive der TMT-Forschung im Privatsektor.....	17
3.2.1 Konzeptionelle TMT-Studien.....	18
3.2.2 Studien zu TMT-BI und TMT-BC.....	18
3.2.3 Studien zum CEO-TMT-Interface und kollaborativem CEO-Leadership.....	20
3.2.4 Studie zu TMT-Multiteam-Kollaboration im strategischen Leadership-System.....	21
3.3 Die Perspektive der Public-Management-Forschung.....	22
3.3.1 Studien zur Public TMT-Kollaboration.....	24
3.3.2 Public-Leadership-Studien.....	25
3.3.2.1 Public Team-Leadership.....	25
3.3.2.2 Public Institutional Leadership.....	27
3.3.3 Studien zu den individuellen Input-Faktoren von TMT-Kollaboration.....	29
3.3.4 Studie zu den HR-Input-Faktoren im Sektorkontext.....	30
3.3.5 Organisationsübergreifende Kollaboration.....	31
3.3.5.1 Konzeptionelle und illustrative Studien.....	31

3.3.5.2 Studien zu einzelnen Mechanismen der Kollaboration	33
4. Beurteilung der drei Forschungs-Perspektiven aus Sicht der Public TMT-Kollaboration	35
4.1 Generelle Feststellungen.....	35
4.2 Synopse der Studienansätze	38
4.3 Vergleich der Perspektiven	39
4.4 Synthese der Perspektiven im Framework der Public TMT-Kollaboration	42
4.4.1 Kollaborative Praktiken der Individuen des TMT	43
4.4.2 TMT-Kollaboration als Gruppe/Team.....	44
4.4.3 Kollaboration in der Organisation als Reflektion des TMT	46
4.4.4 Kollaboration bei Public Governance als Reflektion des TMT	48
5. Zukünftige Forschung.....	48
6. Diskussion	49
7. Appendix	V
7.1 Synopse der Studien nach dem IMO- bzw. APO-Modell.....	V
7.2 Inhaltsangaben der Kollaborations-Mechanismen in den Studien	VIII
7.3 Liste der ausgewerteten Studien nach Themengebiet	XIX
8. Literaturverzeichnis.....	XXV
9. Selbständigkeitserklärung	XXIX
10. Über die Autorin	XXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Team-Performance als Kurve aus Performance-Impact und Team-Effektivität.....	1
Abbildung 2: Framework für die Analyse von TMT	8
Abbildung 3: TMT-Interaktion.....	8
Abbildung 4: Black Box Model der PM-Kapazität im integrativen Leadership Modell	9
Abbildung 5: TMT-BI, TMT-BC, kontextuelle Komplexität, organisationelle Ambidextrie.....	10
Abbildung 6: Input-Mediator-Outcome (IMO) Team Effectiveness Framework	12
Abbildung 7: Partizipation, Legitimation und Implementation in politischen Projekten.....	28
Abbildung 8: Antecedent-Process-Outcome Framework (APO-Modell)	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Berücksichtigte Artikel der Literaturanalyse mit Ranking.....	4
Tabelle 2: Inhalt und Struktur von Cohen und Bailey (1997), Mathieu et al. (2008)	13
Tabelle 3: Inhalt und Struktur von Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007) und Edmondson et al. (2003).....	17
Tabelle 4: Inhalt und Struktur von Thomson und Perry (2006), Waugh und Streib (2006)	23
Tabelle 5: Synopse der Studien nach dem IMO- bzw. APO-Modell.....	38
Tabelle 6: Framework zum TMT-internen Kollaborationsverhalten und zur TMT-externen Steuerung der Organisation.....	43
Tabelle 7: Framework zum TMT-internen Kollaborationsverhalten	45
Tabelle 8: Framework zur strategischen Steuerung der TMT-externen Kollaboration.....	47
Tabelle 9: Eigene Synopse der Studien nach dem IMO- bzw. APO-Modell.....	V
Tabelle 10: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur Teamforschung.....	VIII
Tabelle 11: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur TMT-Forschung	IX
Tabelle 12: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur PM-Forschung.....	XII
Tabelle 13: Eigene Auswertung der Kategorien und Hauptthemen der Studien.....	XIX

1. Einleitung

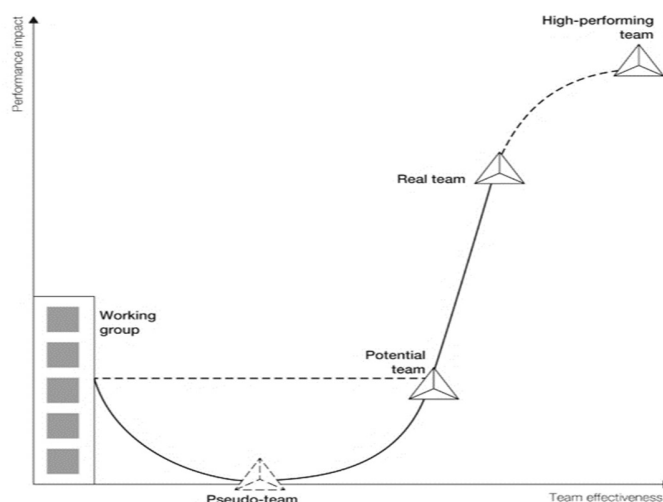
1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In demokratischen Staaten dominieren Kollegialbehörden das politische und administrative System. In der Schweiz integrieren in den Geschäftsleitungen der Ämter und Departemente der öffentlichen Verwaltungen bis zur politischen Ebene des Bundesrates mit sieben Mitgliedern an der Regierungsspitze plurale gesellschaftliche Perspektiven. Auch im Privatsektor werden in den Boards und Top-Management-Teams (TMT) regelmässig Entscheidungsgremien installiert, um mit der Komplexität der Umwelt Schritt zu halten (Cohen und Bailey 1997, S. 243).

In solchen Leitungsteams an der Spitze von Organisationen hat jedes Teammitglied meist die Führungsverantwortung für ein Ressort mit eigenen Rationalitäten, deren Integration für die Gesamtorganisation im Rahmen der Strategiearbeit von TMT entscheidende Bedeutung erlangt. Das macht diese Art von Teamzusammenarbeit besonders anspruchsvoll und bedeutsam. Zudem gilt es mit den politischen Gremien des Verwaltungsrates bzw. der Exekutive zusammenzuarbeiten und die Organisation und deren in- und externe Zusammenarbeit im Sinne des TMT zu prägen.

In dem langjährigen Bestseller der McKinsey-Consultants Katzenbach und Smith (1993, S. 82) „Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation“ wird zur Team-Performance ein normatives Modell vorgestellt, nach dem Arbeitsgruppen, als eine Anzahl von angeleiteten Personen, die klar aufgeteilte Zuständigkeiten haben, effektiver sind als sogenannte Pseudoteams.

Abbildung 1: Team-Performance als Kurve aus Performance-Impact und Team-Effektivität



Quelle: Katzenbach/Smith 2015, S. 82

Bei Pseudoteams kommen gemäss Fallstudien der Autoren die Bias-Probleme von menschlicher Kollaboration zum Tragen, die Teamergebnisse hinter die Leistungen von Einzelpersonen zurückwerfen. Teamarbeit und Teameffektivität entstehe nicht aus der Summe der individuellen Bestleistungen, sondern erwachse aus dem erfolgreich bewältigten Risiko von Konflikten, gemeinsamen Arbeitsergebnissen, Zielen, Strategien und gegenseitiger Verantwortlichkeit.

In TMT müsse mit Team-Opportunitäten, z. B. aufgrund des dafür nötigen Zeitbedarfs, bewusst umgegangen werden, was aber insbesondere in Krisen und Change-Situationen unabdingbar sei. Folgt man dieser Logik, können die Herausforderungen unserer Zeit angesichts knapper Ressourcen und unübersichtlicher, dynamischer Umweltfaktoren in den öffentlichen Verwaltungen nur durch echte Teams oder Hochleistungsteams an der Spitze von Organisationen gelöst werden, die wiederum eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als TMT in Form von departementalen Arbeitsgruppen, die die Chancen der Zusammenarbeit nicht ausschöpfen.

Die vorliegende Literaturanalyse zeigt, inwieweit quantitative und qualitative Studien zu ähnlich markanten Ergebnissen bei der Team-Performance kommen und welche Ursachen und Abhängigkeiten bei der Förderung und Steuerung von Kollaboration ermittelt werden können.

Abgesehen von der Steigerung der Performance ist die Vorbildwirkung von Leitungsteams an der Spitze, die die Zusammenbeitskultur der ganzen Organisation und unserer Gesellschaft prägen, zu betrachten. In Privatunternehmen scheint die erfolgreiche Verhaltensintegration von TMT ökonomisch geboten, in öffentlichen Institutionen ist sie eine Frage der demokratischen Legitimation. Geteiltes Leadership ist Ausdruck der organisationellen Demokratie als ein Wert an sich, der plural mit Einfluss, Expertise und Legitimität gesteuert werden muss (Denis et al. 2012, S. 272). Aus der Perspektive des Managements ist es nützlich, Einflüsse durch die Mobilisierung von pluralem Leadership zu kanalisieren, um kollektive Ziele zu erreichen (Denis et al. 2012, S. 273).

Kollaboration steht heute im Zentrum der digitalen Transformation des Service public. Die Zusammenarbeit bei der Lösung von komplexen gesellschaftlichen Problemen wird dadurch umso entscheidender für den Erfolg von privaten und öffentlichen Institutionen, weswegen Managementkenntnisse über Kollaboration entscheidend sind. In öffentlichen Institutionen ermöglicht Kollaboration Repräsentativität und Integration pluraler öffentlicher Anliegen als Garanten für die Schaffung von Public Value und gesellschaftlicher Stabilität.

Praktisch anwendbare Kenntnisse über organisationsübergreifende Kollaboration in TMT im öffentlichen Sektor sind auch im Zeichen der Public Governance-Kompetenzen essentiell.

1.2 Zielsetzung der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung

Diese Masterarbeit soll aufzeigen, welche Forschungsergebnisse uns heute vorliegen, die Licht auf die Herausforderungen und Möglichkeiten von TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor werfen.

Folgende Forschungsfragen stehen im Zentrum der vorliegenden Arbeit:

1. Was ist aus der Organisational Behavior-Forschung darüber bekannt, wie effektive Team-Kollaboration funktioniert?
2. Was ist aus der generellen Organisations- und Managementforschung über gelingende Team-Kollaboration in der obersten Führungsebene bekannt (Upper Echelon, TMT)?
3. Was ist spezifisch aus der Public Management/Public Administration-Literatur hierüber bekannt?

Dieser Literature Review trägt dazu bei, State-of-the-Art-Ansätze von Kollaboration in obersten Entscheidungsgremien anhand der Forschungsliteratur zu verstehen und daraus Empfehlungen bzw. Steuerungsdimensionen für die Public-Leadership-Praxis abzuleiten.

Die erste Forschungsfrage informiert uns über generelle Mechanismen in Teamprozessen, hierbei insbesondere die Teameffektivität, die grundsätzlich das Ziel von Teamarbeit ist. Anhand von Inputs sollen in den Teamprozessen Outcomes generiert werden, die die Inputs verarbeiten bzw. die Ressourcen gut nutzen und die Aufgabenstellungen durch Zusammenarbeit lösen.

Für die zweite Forschungsfrage dienen die Konzepte der Metastudie von Finkelstein et. al. (2009, S. 114 und 120), d. h. dem TMT-Framework und dem TMT-Interaktionsmodell als Orientierungsrahmen (siehe Kapitel 3.2). Die Masterarbeit beschäftigt sich demnach nicht mit den kontextuellen, kompositorischen oder strukturellen Fragestellungen von obersten Leitungsgremien sondern nimmt TMT als gegebenen Aspekt von Institutionen an. Sie fokussiert sich auf die Kollaboration in und von TMT, d. h. die soziale bzw. verhaltensgesteuerte Integration im Teamprozess und die Multiteam-Kollaboration über eine gewisse Zeitdauer hinweg. Die Verweildauer von Topmanagern in Unternehmen der Privatwirtschaft beträgt lediglich ca. 2-4 Jahre, was zusätzlich hohe Anforderungen an die Team-Integration stellt. Auf konkrete strategische Entscheidungsprozesse von TMT geht diese Arbeit aus Zeitgründen nicht ein. Gemäss Finkelstein (2009, S. 120) ist soziale Integration ein wichtiges Kettenglied im TMT-Prozess, der wiederum die Entscheidungsfindung (Consensus), und damit die Qualität der Strategieformulierung (Strategic Decision-Making Process) beeinflusst, die zusammen mit den Kontextfaktoren die Outcomes einer Organisation bestimmt. Dies ist eine Kernaufgabe von TMT und obersten Leitungsgremien. In dieser Arbeit geht es bei der TMT-Forschung vor allem um die sozialen Prozesse von TMT und nur indirekt um andere Input-Faktoren, die einem eigenen Forschungszweig der TMT-Forschung angehören wie z. B. demografische Eigenschaften von TMT-Mitgliedern, Pay-Gaps und Diversity, die in ihrer Wirkung auf das Unternehmens-Outcome analysiert werden, ohne die dazwischenliegenden Prozesse und emergenten Zustände einzubeziehen. Ein eigenes Thema, das vorliegend nicht behandelt wird, wäre, wie die Erkenntnisse in die Praxis z. B. mittels Team- und Organisationsentwicklung umgesetzt werden könnten.

Aufgrund der Governance-Ansätze unserer Gesellschaft sind für die dritte Forschungsfrage auch die Organisation als Ganzes und organisationsübergreifende Formen der Kollaboration wichtig, die durch das TMT gesteuert werden können. Für Public Leadership und interorganisationale Kollaboration wird genauso wie für TMT-Zusammenarbeit in den Studien oftmals die Metapher der „Black Box“ genannt, weil Input und Output ersichtlich sind, jedoch die dazwischenliegenden Prozesse näherer Erforschung bedürfen. Nur auf diese Weise wird die öffentliche Organisation mittels Kollaboration und Leadership über die Zeit im Rahmen der gesetzlichen und politischen Möglichkeiten zur „Reflektion“ des TMT. Der strategische Wahl-Prozess und somit der Erfolg von Organisationen wird durch die Werte, die kognitiven Fähigkeiten und die selektive und manageriale Interpretation der Umwelt des TMT (Hambrick und Mason, 1984, S. 195 und S. 198) also TMT-Leadership und behavioralen Faktoren (Hambrick und Mason, 1984, S. 194) als „Reflektion“

(Hambrick und Mason, 1984, S. 194, 2007, S. 335), massgeblich gestaltet, und ist nicht nur als technoökonomische Optimierung anzusehen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Vorliegend wird eine Literaturanalyse durchgeführt, welche sich methodisch auf Überbacher (2014) und Webster und Watson (2002) stützt. Zunächst werden die berücksichtigten Journale und Artikel dargestellt. Es handelt sich um Journale, die der SCImago Journal Rank Indicator 2020 mindestens mit dem Label Q1 und grossenteils zusätzlich mit Listenplatz bewertet hat, was ein Mass ist, um den Impact und das Prestige von Journalen in der jeweiligen Domäne zu bewerten.

Tabelle 1: Berücksichtigte Artikel der Literaturanalyse mit Ranking

Domäne	Journal	Ranking	Artikel	Artikel je Domäne
Organisational Behavior	Journal of Organisational Behavior	11.	0	8
	Group & Organization Management		1	
	The Leadership Quarterly	7.	6	
	Academy of Management Annals	1.	1	
Management	Academy of Management Journal	1.	2	14
	Academy of Management Review	2.	4	
	Administrative Science quarterly		1	
	Journal of Management		5	
	Journal of Management Studies		2	
Public Administration	Journal of Public Administration Research and Theory	2.	3	19
	Public Administration	22.	1	
	Public Administration Review	4.	9	
	Public Management Review	12.	6	

Quelle: eigene Darstellung

Dieses Rating spiegelt die durchschnittliche Anzahl von relevanten Zitierungen der vergangenen drei Jahre wider. Artikel aus tiefer gerateten oder in westlichen Industrieländern nicht bekannten Journalen und Bücher konnten trotz interessanten Fragestellungen nicht berücksichtigt werden.

Die Domänen Organisational Behavior, Management und Public Administration sind relevant. Die Artikelverteilung beträgt ungefähr für Team-Kollaboration 20%, private TMT-Kollaboration 30% und Public Sector-Kollaboration 50%. Die Thematik von Teamforschung wird relativ stark gewichtet, weil TMT Teameigenschaften haben und sektorübergreifend methodische Ansätze in der Teamforschung entwickelt werden. Studien zu TMT in der Privatwirtschaft werden relativ stark

gewichtet, weil Verhaltensaspekte der TMT-Kollaboration - wenn auch mit spezifischen Schwerpunkten - sektorübergreifend gelten und Voraussetzungen für die Schaffung von Profit bzw. Public Value analog begriffen werden können. Zudem stellt die private TMT-Forschung eine grosse Anzahl von Studien bereit, während der Transfer in die Public-Sector-Forschung derzeit gering ist. Schwerpunkt der Literaturanalyse ist gemäss Studiengang dennoch die Public Management Forschung. Öffentliche Organisationen widmen sich unter dem Stichwort Kollaboration öfter der Frage der Zusammenarbeit mit Institutionen ausserhalb der eigenen Organisation. Die Forschung zur teaminternen Kollaboration der Leitungsteams an der Spitze von öffentlichen Organisationen ist kaum vertreten. Vermutlich wird die erst beginnende Rezeption von Behavioral Public Administration, d. h. von Bounded Rationality auch in öffentlichen Verwaltungen, in der Forschungsliteratur im öffentlichen Sektor in Zukunft zunehmen.

1.3.1 Inklusionskriterien

Die ausschliesslich englischsprachigen Artikel werden im Appendix jeweils mittels Inhaltsangabe in Deutsch zusammengefasst, um für diese Masterarbeit verarbeitet werden zu können. Dazu werden für diese Inhaltsangaben Tabellen erstellt, und dann werden sie im Text zusammengefasst wiedergegeben. Die Inhaltsangaben fokussieren sich insbesondere auf diejenigen Anteile der Studien, die sich mit Kollaboration befassen. Es werden die in Tabelle 1 aufgeführten Journale mit den Suchbegriffen Team-Kollaboration, TMT-Kollaboration, TMT-BI und Public Sector TMT-Kollaboration, deren Synonymen und verwandten Themen sowie Referenzen in relevanten Studien unter Priorität von stark zitierten und neusten Veröffentlichungen berücksichtigt. Die englischsprachige Team- und TMT-Forschung ist weltweit begrifflich gefestigt, und der Transfer zwischen der Leadership-Forschung und damit dem Privatsektor in den öffentlichen Sektor hat teilweise stattgefunden.

Selbst in der englischsprachigen Literatur findet sich kein Artikel, der Public Sector, Behavioral Integration und TMT zugleich umfasst. Dies spricht für den Nutzen dieses Literature Reviews, um verschiedene und mehr oder weniger ausgereifte und ausdifferenzierte Forschungszweige in der Zusammenschau zu zeigen. Im Gegensatz zur TMT-Forschung ist die Leadership-Forschung in den öffentlichen Sektor bereits stärker diffundiert. Da es in dieser Arbeit um die praktischen Implikationen der Forschungsergebnisse zur TMT-Kollaboration geht, wird im Apparat der Public-Sector-Literatur auch auf den Leadership-Terminus abgestellt, weil dieser die Kollaborations-Konzepte im Verwaltungsalltag anwendbar macht. Carmeli und Halevi (2009) erwähnen, dass Leadership-Verhalten nach Schein (1992) der Schlüsselmechanismus ist, um Kontext in der Organisation einzubetten (S. 213). In den Public Leadership-Studien werden sektorspezifische Formen von Leadership erwähnt (vgl. Kapitel 3.3.2).

Die Datenbanksuche erfolgt in den Domänen Organisational Behavior, Management und Public Sector auf Ebsco (Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften). Der Betrachtungszeitraum wird 1981 mit dem ersten Artikel zur TMT-Forschung (Hambrick) gestartet und schwerpunktmässig in den jüngeren Studien bis 2021 betrachtet. Dies führt zu einer Inklusion von 41 Artikeln.

Für die Definitionen und Einordnungen werden in der Arbeit teilweise auch andere Quellen gemäss Literaturverzeichnis als die untersuchten Studien in der Masterarbeit erwähnt. In den synoptischen Tabellen und im Framework werden ausschliesslich die untersuchten 41 Studien des Literature Reviews einbezogen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden die Hauptbegriffe Team-Kollaboration, TMT-Kollaboration, Public-TMT-Kollaboration, Leadership und Behavioral Integration definiert, die für diese Arbeit Bedeutung haben. Anschliessend werden die Artikel domänenweise inhaltlich wiedergegeben und gruppiert. Dann werden die Studien bezüglich ihrer strukturellen Komponenten nach dem IMO- bzw. APO-Modell (Erläuterung folgt in Kapitel 3.1 und 3.3) in Tabellen- und Textform verglichen und dabei die Perspektiven der Team-, der TMT- und der Public Management-Forschung auf TMT-Kollaboration herausgearbeitet. Die Forschungsgebiete werden zunächst für sich ausgewertet und dann verglichen, in Form eines Frameworks zusammengeführt und für TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor integriert.

2. Begriffsdefinitionen

In dieser Arbeit geht es um den Review der Forschungsarbeiten zur Kollaboration von Top-Management-Teams im öffentlichen Sektor. In der Team-Forschung wird jede Art von Teams untersucht, wie z. B. Arbeits- und Projektteams. In der TMT-Forschung werden Management-Teams analysiert, die Organisationen leiten. In der Public-Management-Forschung geht es um die spezifischen Kontext-Bedingungen, die im öffentlichen Sektor herrschen, wie z. B. die ausgeprägte gesetzliche Regulation, sektor- und organisationsübergreifende Kollaboration und komplexe gesellschaftliche Netzwerke.

2.1 Team-Kollaboration im organisationalen Setting

Mathieu et al. (2008) zitieren für ihre Teamdefinition Kozlowski and Bell (2003, S. 334): (Arbeits-)Teams sind demnach Kollektive, die existieren, um für die Organisation relevante Aufgaben auszuführen, die ein oder mehrere Ziele teilen, interagieren, Aufgaben-Interdependenzen haben, ihre Teamgrenzen managen und in einen organisationalen Kontext eingebettet sind, der dem Team Grenzen setzt, das Team beschränkt und den Austausch mit anderen Einheiten in der Organisation beeinflusst. Kollaboration umfasst hierbei also die zielgerichteten Interaktionen, die das Potential der Beteiligten durch kollektive Expertise, Integration widersprüchlicher Anstrengungen und geteilte Verantwortung realisieren (Cohen und Bailey 1997, S. 243). Teams ausserhalb des organisationalen Settings werden in dieser Masterarbeit nicht berücksichtigt. Die Teams der berücksichtigten Studien erbringen mehr oder weniger arbeitsteilige Aufgaben für die jeweilige Organisation.

Nicht unerwähnt bleiben dürfen auch Risiken von Teamkollaboration wie das Gruppendenken (groupthink; Janis, 1972), welches auf der Grundlage von Gruppenkohäsion und Gruppenstress z. B. von herausfordernden Umfeldbedingungen zu Pseudogewissheiten führen kann, die in Fehlentscheidungen für die Organisation münden; oder das Hidden-Profile-Paradigma, das dazu führt,

dass Gruppenentscheidungen aufgrund nicht gemeinsam verfügbarer Informationen schlechter sind als Entscheide der Einzelpersonen (Balz & Spiess, 2009, S. 117 und 119). Teamzusammenarbeit hat also sowohl Sonnen- als auch Schattenseiten, die bewusst zu managen sind.

2.2 TMT-Kollaboration

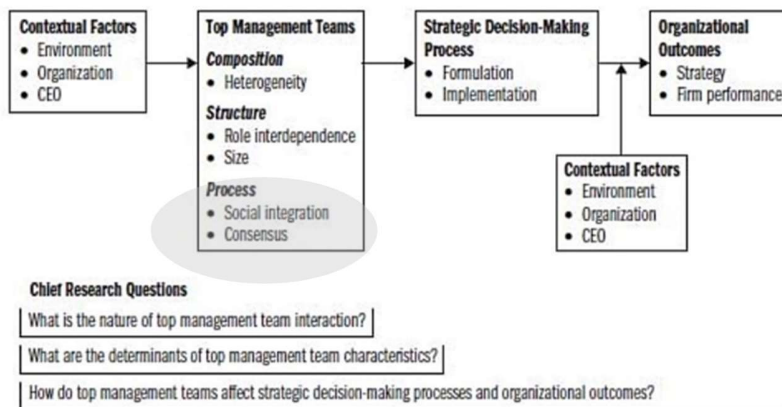
Top-Management-Teams (TMT) sind ein besonderer Teamtyp an der Spitze von Organisationen, der mittels Kollaboration die Organisation lenkt und leitet, sich vor allem der Strategiearbeit widmet und dessen Erfolg aufgrund der Führungsverantwortung und direkten Einflussnahme im Wesentlichen demjenigen der Organisation entspricht. «Die Idee, auf der Führungsebene Teamstrukturen zu etablieren, setzt voraus, dass es unter den Führungskräften – über die individuellen Arbeitsleistungen hinaus – eine auf einen gemeinsamen Arbeitsgegenstand gerichtete Kooperation und wechselseitige Abhängigkeit in der Arbeitsstruktur gibt (...). Auch benötigt dies einen kooperationsfördernden Gruppenkontext und die Überwindung von bereichsspezifischen Konkurrenzen bzw. Egoismen» (Balz & Spiess, 2009, S. 110). Die Herausforderung bei TMT-Kollaboration ist, dass sich trotz der – im Vergleich zu Arbeitsteams – relativ punktuellen Interdependenz «Teamness» und Verhaltensintegration oder Behavioral Integration (BI) qualitativ entwickeln.

Finkelstein et. al. (2009, S. 111-113) beschreiben nach Cyert & March 1963, Weick 1979b diese Problematik von TMT-Kollaboration: «as aggregation of subunits and individuals, organisations have multiple goals that are often in conflict (....) the executive body [is] most responsible for strategic decision making and (...) for such fundamental organizational outcomes as firm strategy, structure and performance (...) the interaction among top-managers, including power distributions, decision processes and integration, and fragmentation creates outcomes of interest for strategy research». Im Modell der Team-Interaktion von Finkelstein (2009) ist ersichtlich, dass soziale Integration ein wichtiges Kettenglied im Teamprozess darstellt, der wie erwähnt die Entscheidungsfindung (Consensus), und damit die Qualität der Strategieformulierung (Strategic Decision-Making Process) beeinflusst, die zusammen mit den Kontextfaktoren die Outcomes einer Organisation bestimmt.

Finkelstein et al. (2009, S. 115) schreiben von der Qualität sozialer Interaktion als einer forschungsbezogenen «Black Box», deren Bewertung in früheren Forschungsarbeiten über TMT nur indirekt am Outcome der Unternehmensperformance gemessen wird. Das hat sich unterdessen geändert, heute können viele Forschungsarbeiten zu diesem Thema gesichtet werden, die zeigen, dass die Unternehmensperformance durch gelingende TMT-Kollaboration in den Team-Prozessen und emergenten Zuständen (Emergent States) steigen kann.

Finkelstein et al. (2009, S. 144) erwähnen Studien von Collins & Clark (2003), die dementsprechend nachweisen, dass von Personalabteilungen angestossene in- und externe Netzwerk-Praktiken von TMT den Unternehmenserfolg markant beeinflussen. Die abgebildeten Konzepte der Metastudie von Finkelstein et. al. (2009), d. h. dem TMT-Framework und dem TMT-Interaktionsmodell, ordnen TMT-Kollaboration als Teil des TMT-Prozesses ein. Finkelstein et al. (2009, S. 113) erwähnen als konzeptionelle Elemente von TMT die Zusammensetzung, die Struktur und den Prozess. Beim Prozess geht es um so-

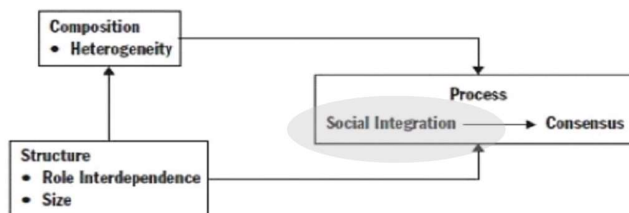
Abbildung 2: Framework für die Analyse von TMT



Quelle: Finkelstein et al. (2009, S. 114)

ziale Integration, welche sich aus der Attraktivität des TMT, der Zufriedenheit mit anderen TMT-Mitgliedern, der sozialen Interaktion und der Konsensfindung speist, d. h. dem Grad an Übereinstimmung aller Mitglieder mit den Gruppenentscheidungen.

Abbildung 3: TMT-Interaktion



Quelle: Finkelstein et. al. (2009, S. 120)

Seit den 1980er Jahren wurde der TMT-Forschung viel Aufmerksamkeit gewidmet, weil gemäß der Upper Echelon-Theorie (Hambrick und Mason, 1984) Diagnose- und Prognoseinstrumente für strategisches Verhalten und Erfolg von Unternehmen anhand der TMT-Eigenschaften, z. B. für Investitionsentscheide und Konkurrenzanalysen, möglich wurden. Man stellte fest, dass Analysen von CEOs allein hierfür wesentlich weniger aussagekräftig waren, als diejenigen von TMTs. Für den öffentlichen Sektor ist es möglicherweise besonders entscheidend, die TMT-Interaktion zu optimieren, da die Verweildauer der TMT-Mitglieder i. d. R. länger, die Auswahlmöglichkeit von weniger flexibel und nach pluralistischen demokratischen Kriterien gestaltet und somit demografisch in manchen Aspekten diverser sein dürfte.

2.3 Bedingungen von TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor

Anforderungen wie Gesetzeskonformität und Nachvollziehbarkeit beeinflussen die kollaborative Strategiearbeit von Public-Sector-TMT, wie z. B. diejenigen bei der Bewältigung paradoxer Prob-

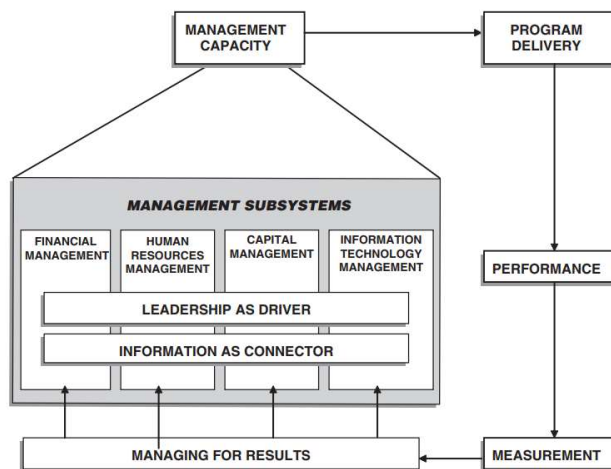
lemlagen von organisationaler Stabilität und dem Wandel solcher Organisationen, von massgeschneiderter Abwicklung von Rechtsgeschäften unter Einhaltung des Gebots der Rechtsgleichheit für alle und von Reliabilität unter Effizienzdruck (Backhaus et al., 2021, S. 1). Profitorientierte, private Organisationen haben für die Messung des TMT-Kollaborations-Erfolgs Kennzahlen wie z. B. Return on Investment (ROI) und Shareholder Value, während öffentliche Organisationen mehrdeutigere Ziele wie den Public Value verfolgen. Das macht die Messung des Erfolgs der Team-Kollaboration schwieriger und steht dementsprechend im Zentrum eines eigenen Zweigs der Policy-Forschung.

Öffentliche Organisationen sind ähnlich wie sehr umfangreiche Grossunternehmen nicht im gleichen Masse unmittelbar den Marktkräften unterworfen, was die Kollaborations-Effizienz dieser Organisationen erst mit grosser Verzögerung, z. B. im globalen Wettbewerb, ersichtlich werden lässt. Mangelhafte Kollaboration beim Management z. B. von Ausbildungsstätten führt erst sukzessive zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und selten zum Untergang von staatlichen Gemeinwesen als Failed States. Im Privatsektor erfolgen die kausalen Abfolgen hingegen schneller, wenn mangelhafte strategische Entscheidungsprozesse vorliegen (Carmeli und Schaubroeck 2006, S. 447). Simsek et al. (2005, S. 73) gehen z. B. davon aus, dass in grösseren Staatsbetrieben komplexe Organisationssysteme und Governance Mechanismen Behavioral Integration beeinflussen und «verzerren». Öffentliche TMT können BI aber umgekehrt auch speziell mit Leadership fördern.

2.4 Leadership als Mittel zur Förderung der Kollaboration

TMT-Kollaboration lässt sich auch unter dem Gesichtspunkt von Organizational Leadership betrachten. Einerseits üben TMT Leadership-Funktionen für die Gesamtorganisation direkt und indirekt über ihre Vorbildfunktion «shared, distributed, integrative, relational, postheroic» (Denis et al. 2012, S. 213) aus, andererseits wenden sie diese innerhalb ihres eigenen Teams an. Denis et al. (2012, S. 212 f.) zitieren für den Leadership-Begriff Fletcher (2004, S. 650), nachdem Leadership

Abbildung 4: Black Box Model der PM-Kapazität im integrativen Leadership Modell



Quelle: Moynihan und Ingraham 2004, S. 429

im Plural danach definiert wird, an wen und wo deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten entlang der Hierarchieebenen hinauf, hinunter und lateral verteilt werden. Leadership wird als sozialer Prozess verstanden, der in und durch menschliche Interaktionen entsteht und auch mehr gegenseitige, weniger hierarchische Führungspraktiken und Fähigkeiten umfasst, um kollaboratives, kollektives Lernen zu ermöglichen.

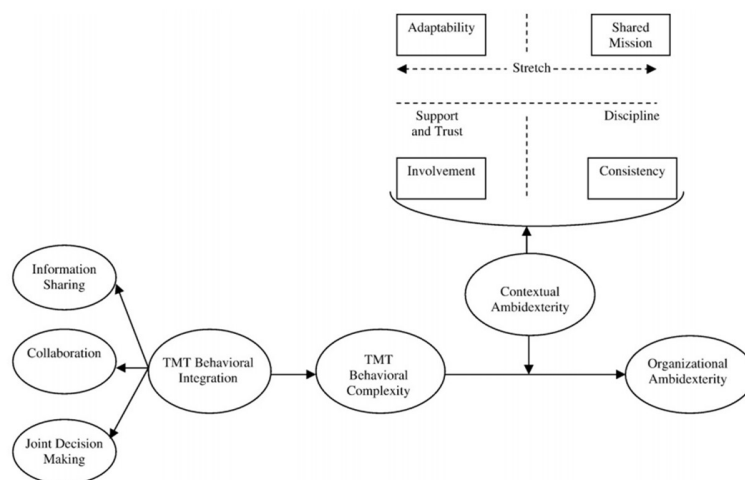
Moynihan und Ingram (2004) sehen Leadership als «Driver», der allen Managementsubsystemen Wirkung verleiht, indem es sie wirksam auf die Organisationsziele ausrichtet, Informationen teilt und Mitarbeiter dafür motiviert.

2.5 Behavioral Integration (BI) als Inbegriff der TMT-Kollaboration

Behavioral Integration (BI), oder Verhaltensintegration, ist eine Messgrösse der emergenten Zustände, die aus und während dem Teamprozess entstehen und die mit Leadership-Praktiken gefördert oder gehemmt werden können. Carmeli und Halevi (2009) zeigen die komplexen Zusammenhänge auf, in denen TMT-BI wirkt, und erstellen somit Erklärungsansätze bereit, warum TMT-BI derart weitreichende Wichtigkeit entfaltet, dass sie über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen entscheidet und in gefährdeten oder dysfunktionalen Unternehmen TMT-Behavioral Disintegration grassiert.

TMT-BI misst die «Teamness», d. h. die kollektive Wirksamkeit des TMT, und es hat sich erwiesen, dass zwischen Performance und TMT-BI ein direkter Zusammenhang besteht, der somit eine hohe TMT-BI erstrebenswert macht. Insbesondere TMT sind starken zentrifugalen Kräften ausgesetzt, die durch BI ausbalanciert werden können. Im TMT müssen die verschiedenen departementalen Fachgebiete im Sinne einer organisationalen Gesamtstrategie kollaborieren, für deren Erfolg das TMT und alle anderen in der Organisation «am gleichen Strang ziehen». Simsek et al. (2005, S. 69) beschreiben, dass Hambrick (1994, S. 188) das Meta-Konstrukt der TMT-BI vorgestellt hat, das drei relationale und sich verstärkende Elemente des TMT-Prozesses umfasst: den Level kolla-

Abbildung 5: TMT-BI, TMT-BC, kontextuelle Komplexität, organisationelle Ambidextrie



Quelle: Carmeli und Halevi 2009, S. 209

kollaborativer Verhaltensformen, die Menge und Qualität des Informationsaustausches und die Betonung gemeinsamer Entscheidungsfindung.

TMT-BI umfasst damit die integrative Fähigkeit eines TMT, soziale und aufgabenrelevante Prozesse miteinander zu verbinden. TMT-BI spiegelt den Grad wider, in dem sich das TMT in gegenseitiger und kollektiver Interaktion engagiert. Ein TMT ohne BI kann als Arbeitsgruppe oder im dysfunktionalen Fall als «Pseudoteam» bezeichnet werden.

3. Analyse der Studien

Zunächst werden die Artikel zur Teamkollaboration inhaltlich zusammengefasst und gruppiert, danach diejenigen der TMT- und Public-Management-Forschung. Für Team- und TMT-Kollaboration wird das Input-Mediator-Outcome-Modell (IMO-Modell) von Mathieu et al. (2008) zur Einordnung der Untersuchungsansätze verwendet. Für die Studien im öffentlichen Sektor wird zusätzlich das APO-Modell beigezogen (siehe Kapitel 3.3), wenn es um organisationsübergreifende Zusammenarbeit geht. Vorläufer (Inputs), Komponenten (Mediatoren) und Folgen (Outcomes) von Kollaboration können grundsätzlich auf allen drei Ebenen des IMO- bzw. APO-Modells festgestellt, analysiert und kausal aufeinander bezogen werden.

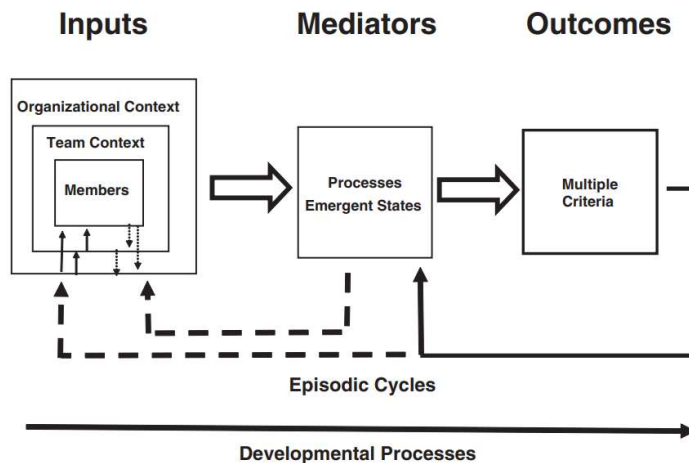
Auf der Input-Seite des IMO-Modells erfolgen die Weichenstellungen für Kollaboration auf der Member-Ebene z. B. als individuelle Einflusstaktik, die auf kollaborative oder aber kollaborationshemmende Weise ausgeübt werden kann. Im Teamkontext beeinflusst vor allem der Leadership-Stil die Zusammenarbeit, indem die Arbeitsbeziehungen von Leader und Follower und der Follower untereinander auf bestimmte Weise geprägt werden. Im Organisationskontext bewirkt insbesondere die institutionelle Anordnung, welche Art von Kollaboration begünstigt wird, indem z. B. ein TMT bzw. eine Geschäftsleitung im Reglement einer öffentlichen Verwaltung in einer Board- oder Departementalstruktur installiert und mit bestimmten Kompetenzen ausgestattet wird.

Die Mediatoren in der Mitte der Kausalkette des IMO-Modells setzen sich aus Prozessen und emergenten Zuständen zusammen, z. B. als kognitiver oder affektiver Konflikt bei der Kollaboration auf der interpersonellen Ebene und als strategischer Konsens und Behavioral Integration als emergente Zustände, die während der Teamkollaboration entstehen. In den Prozessen wirken sich die Inputs von z. B. Leadership-Stilen auf bestimmte Art und Weise auf die Zusammenarbeit des Teams aus, das unter optimalen Bedingungen Team-Potenz und Team-BI entwickelt, welches dann positive und effektive Beiträge in Richtung Outcomes liefert.

Auf der Outcome-Seite sind Performance-Verhaltensweisen zu nennen, die Kollaboration nutzen und fördern, z. B. Kreativität und Innovation auf der Team-Ebene. Die finanzielle Performance der Organisation lässt Rückschlüsse auf die Effektivität der Teamprozesse zu und gilt insbesondere für TMT als Gradmesser ihrer Teameffektivität. Inputs und Mediatoren wirken zusammen auf die Outcomes ein, wenn z. B. ein rein direkter CEO-Leadership-Stil die Arbeitsbeziehungen des Teams untereinander nicht optimal fördert und im Vergleich zu einem behavioral integrierten Team eine

geringere Performance erbringt, weil die Potentiale der Zusammenarbeit wie Kreativität und Innovation sich nicht entfalten können oder affektive Teamkonflikte eskalieren und die Zusammenarbeit stören.

Abbildung 6: Input-Mediator-Outcome (IMO) Team Effectiveness Framework



Quelle: Mathieu et al. 2016, S. 413

Kollaboration lässt sich zudem in episodischen Zyklen und im Entwicklungsprozess vor allem in den interpersonellen Prozessen z. B. mithilfe von Surveys erheben, die im Abstand einer gewissen Zeitperiode Veränderungen in der Kollaboration und deren Outcomes feststellen können.

Beim Design der Forschungsfragen der analysierten Studien geht es um die statistischen Nachweise von Kausalbeziehungen von z. B. Behavioral Integration des TMT auf der Ebene von Prozessen bzw. emergenten Zuständen und Finanzkennzahlen als Outcomes des Unternehmens, die durch Inputs von Leadershipverhalten ausgelöst bzw. gefördert werden. Die Inputs und Mediatoren werden meist mit Fragebögen, die Outcomes mit Fragebögen und Kennzahlen erfasst und mathematisch in Beziehung gesetzt. Lassen sich statistische Korrelationen feststellen, wird Kausalität angenommen, wobei auch Korrekturfaktoren zum Einsatz kommen und scheinbare Korrelationen eliminiert werden. Daraus ergibt sich das Pfeilschema, welches eine Kausalkette von Inputs via Mediatoren zu den Outcomes annimmt. Durch episodische Zyklen finden auch Rückkoppelungen von z. B. Outcomes auf Mediatoren statt, die durch Mehrfacherhebungen beim gleichen Team nach einer gewissen Zeit eruiert werden können. Simsek et al. (2005, S. 79) stellen z. B. fest, dass TMT-BI (Mediatoren) durch eine bessere Firmen-Performance (Outcome) gestärkt wird. Durch den Zeitfaktor können weitere Kausalitäten differenziert eingeschätzt werden, wie z. B., dass visionäres Leadershipverhalten ein und derselben Teamleitung über die Zeit vom Team als weniger visionär wahrgenommen wird und seine Wirkung auf kohäsive Teamkollaboration einbüßen kann (Van der Voet und Steijn, 2020, S. 12).

3.1 Die Perspektive der Teamforschung

In der Teamforschung werden sämtliche Teams im organisationalen Setting analysiert, wobei teilweise nur Arbeitsteams oder auch Arbeitsteams und Management- bzw. Topmanagementteams

zusammen aggregiert werden. Dadurch lassen sich Aussagen ableiten, die für sämtliche Teamarten gelten, aber sich nicht gesondert auf die spezifischen Bedingungen fokussieren, die besonders in TMT auftreten. Dennoch gibt es in TMT grundsätzlich die gleichen Mechanismen wie in anderen Teams oder Arbeitsgruppen. Aufgrund des Workloads, der Strategiearbeit und der besonders hohen zentrifugalen Kräfte in TMT, sind die Effekte bei der Kollaboration bei TMT für die Organisation einschneidender als in Arbeitsteams, die aufgrund von Aufgabeninterdependenzen potentiell mehr Team-BI entwickeln können und i. d. R. eine geringere Bedeutung für die Organisation haben.

Tabelle 2: Inhalt und Struktur von Cohen und Bailey (1997), Mathieu et al. (2008)

I ⇔ M ⇔ O		Aufgaben-, Team- und Organisationsdesign	Cohen und Bailey (1997)
Input	Aufgaben-, Team- und Organisations-Design	• Inputs: Aufgaben-, Team- und Organisations-Design (S. 244) • Mediatoren: Psychologische Zustände der Gruppe sowie interne Prozesse (S. 243). Das grösste Hindernis für TMT-Effektivität ist fehlende soziale Integration, d. h. die Team-Fragmentierung (S. 275). • Outcomes: Gruppeneffektivität auf der Performance-, Haltungs- und Verhaltens-Ebene (S. 243).	
Mediator	interne Prozesse, psychologische Zustände		
Outcome	Gruppeneffektivität		
I ⇔ M ⇔ O		IMO-Modell (Input-Mediator-Outcome Team Effectiveness Framework, S. 413)	Mathieu et al. (2008)
Input	Organisations- und Team-Kontext, Mitgliedereigenschaften	• Inputs: Organisations- und Team-Kontext, demografische Eigenschaften der Mitglieder • Mediatoren: Kollaboration (Kooperation) ist eine Variable des Team-Prozesses. Weitere Variablen sind die interpersonellen Prozesse (S. 422) sowie die emergenten Zustände (S. 423-432) wie Behavioral Integration. • Outcomes: TMT-Effektivität wird an der Performance der Organisation messbar (S. 415).	
Mediator	Prozesse, emergente Zustände		
Outcome	div. Kriterien		
verbunden in episodischen und Entwicklungs-Prozessen			

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der grösseren Anzahl an Teamforschungsstudien ist deren Einbezug in dieser Masterarbeit sinnvoll und andererseits lassen sich die Besonderheiten von TMT im gesamten Teamkontext besser einordnen, als wenn nur TMT-Studien betrachtet würden. Dies gilt insbesondere für das IMO-Modell (Mathieu et al. 2016, S. 413), welches aus der allgemeinen Teamforschung stammt und sich für die Einordnung und Zusammenschau der relativ heterogen, intersektionellen Studien in dieser Masterarbeit eignet.

Wenn man die mit den Suchwörtern in spezifischen Zeitschriften gefundenen für TMT relevantesten neun Studien chronologisch nach dem IMO-Schema von Mathieu et al. (2008) anordnet und zusammenfasst, ergibt sich Tabelle 10 (Appendix). Aus Zeitgründen können in dieser Arbeit nur neun Studien zur Teamforschung in Betracht gezogen und im Kapitel 7 gezeigt werden. Tabelle 2 veranschaulicht beispielhaft das Vorgehen der Literaturanalyse mit nach den drei IMO-Faktoren ausgewerteten Inhaltsangaben von zwei Studien.

Die Artikel der Teamstudien werden nun gruppiert, inhaltlich zusammengefasst und im anschliessenden Kapitel 4 bezogen auf die Forschungsfragen kommentiert. Es werden in dieser Masterarbeit konzeptionelle Studien und solche mit Performance-Behaviors der kollaborativen Teamarbeit analysiert, die für TMT-Kollaboration bedeutend sind.

3.1.1 Konzeptionelle Team-Studien

In zwei Team-Studien wird die gesamte IMO-Prozesskette von Teamzusammenarbeit inkl. TMT bei Cohen und Bailey (1997) und Mathieu et al. (2008) konzeptionell untersucht, die auch für die Beurteilung von TMT-Kollaboration relevant sind (vgl. Tabelle 2). Es folgen die detaillierten Inhaltsangaben dieser Studien.

Cohen und Bailey (1997) stellen fest, dass psychologische Zustände der Gruppe wie z. B. Normen und geteilte mentale Modelle, und interne Prozesse wie z. B. Kollaboration und Konfliktverhalten, die Gruppeneffektivität beeinflussen (S. 243). Dies geschieht auf der Performance-Ebene, der Haltungs-Ebene, wie z. B. Zufriedenheit und Vertrauen, und der Verhaltens-Ebene, wie z. B. mit Kündigung oder Absentismus. Dieser Prozess kann durch Aufgaben-, Team- und Organisations-Design (S. 244) beeinflusst werden. Das grösste Hindernis für TMT-Effektivität ist die fehlende soziale Integration des Teams, d. h. TMT-Fragmentierung (S. 275).

Mathieu et al. (2008) entwickeln in ihrem Review das Input-Mediator-Outcome Team Effectiveness Framework bzw. IMO-Modell (S. 413), eine Weiterentwicklung des gängigen IPO-Modells aus Input, Prozess und Outcome. Es verortet Kollaboration (Kooperation) als eine Variable der Mediatoren wie z. B. interpersonelle Prozesse (S. 422). Interpersonelle Prozesse umfassen die Themen Konflikt, Motivation, Vertrauensbildung, Affekt und Feedback. Ebenfalls eine Variable im Mediator sind die emergenten Zustände (S. 423-432) wie z. B. transaktives Gedächtnis, Kohäsion, Teamlernen, psychologische Sicherheit, Teameffizienz und -potenz, strategischer Konsens, Autonomie, geteilte mentale Modelle, Klima und Behavioral Integration. Diese emergenten Zustände werden von den eigentlichen Prozessen separiert, weil sie erst während der Teamarbeit entstehen, ohne dass sie durch Prozesse direkt strukturiert werden. Das bisher geläufige IPO-Modell formuliert Inputs, Prozesse und Outcomes als Messinstanzen für Teamzusammenarbeit, allerdings sprechen die Autoren zu Recht von Mediatoren statt Prozessen, weil in der Kettenmitte des Modells nicht nur Prozesse, sondern auch emergente Zustände auftreten. TMT-Effektivität wird an der Performance der Organisation messbar (S. 415).

Die Studien von Marks et al. (2001) zu Transitions-, Aktions- und interpersonellen Prozessen und Kirkman und Mathieu (2005) zu Teamvirtualität befassen sich mit der zeitlichen und technischen Dimension von Teamprozessen, was in der Forschung und Praxis hohe Relevanz hat. Die virtuelle Abwicklung von TMT-Prozessen stellt zusätzliche Anforderungen an das TMT und die zeitliche Dimension zeigt erst die Wirkungen von Leadership-Massnahmen auf, die sich durch eine einzelne schnappschussartige Feststellung (Single Survey) nicht erfassen lassen. Es folgen die detaillierten Inhaltsangaben dieser Studien.

Marks et al. (2001) mit ihrer konzeptionellen Betrachtung der Transitions-, Aktions- und interpersonellen Prozesse von Teams stellen fest, dass Teams gemäss dem IMO-Modell episodischen Zyklen und Entwicklungsprozessen unterliegen (S. 363). In Transitionsprozessen werden Mission, Priorisierung und Strategie erarbeitet. In Aktions-Prozessen widmet sich das Team dem Monitoring der Zielerreichung, des Systems und z. B. der Auslastung und Allokation der Ressourcen des

Teams, der gegenseitigen Unterstützung und Koordination. Parallel dazu finden laufend interpersonelle Prozesse wie Konfliktmanagement, Motivationslagen, Gruppenvertrauen und Affektmanagement statt, die Transitions-, und Aktionsprozesse beeinflussen. Dies gibt interpersonellen Prozessen eine entscheidende Bedeutung (S. 368).

Kirkman und Mathieu (2005) arbeiten an einem Konzept für Teamvirtualität (S. 705f.). Wenig zur Verfügung stehende Zeit, die temporale Dynamik von Team-Evolution und -Reife und die Rhythmen des Team-Prozesses lassen für Transitionsprozesse eine geringere Teamvirtualität erwarten, die sich nach dem Informationsgehalt, der Synchronizität und dem relativen Ausmass, in dem virtuelle Tools genutzt werden, bemisst. Teamvirtualität wird danach gemessen, bis zu welchem Grad nicht direkte, sondern einseitige digitale Interaktionen wie z. B. Emails, Softwaretools oder Videobotschaften eingesetzt werden, weswegen Live-Videokonferenzen strenggenommen nicht zur Team-Virtualität gerechnet werden.

3.1.2 Team-Studien zu kollaborativen Performance-Behaviors

Kollaborative Performance-Behaviors sind Verhaltensweisen von Teammitgliedern, die relevant für die Erzeugung von Performance durch Kollaboration sind. TMT sind sowohl funktional heterogen als auch für Innovation in der Organisation verantwortlich, daher werden die Studien von Somech (2006) und Gilson (2005) in diesen Review einbezogen. Strategiearbeit von TMT ist potentiell besonders konfliktreich, daher ist die Studie Mooney et al. (2007) für TMT-Kollaboration erhellend. Denis et al. (2012) arbeiten heraus, dass Führungskollaboration viele Formen annehmen kann und schaffen einen Überblick über Studien, die sich mit diesen Themen beschäftigen und direkt auch TMT betreffen. Die Metastudie von Lee et al. (2017) misst die bedeutende Effektivität kollaborativer Verhaltensweisen, was TMT motivieren könnte, sie zu praktizieren. Es folgen die detaillierten Inhaltsangaben dieser Studien.

Die ganze Prozesskette von Teamzusammenarbeit, hier für den einzelnen Outcome Innovation in funktional heterogenen Teams wie TMT, wird von Somech (2006) quantitativ untersucht. Bei der statistischen Auswertung, welcher Input von partizipativem und direktivem Führungsstil zu welchen Team-Outcomes führt, werden die Mediatoren in der Mitte als «Blackbox» nur hinsichtlich Team-Reflektion untersucht, d. h. bis zu welchem Grad das Team über seine Arbeit selbständig reflektiert und aus diesen Erkenntnissen dann z. B. Verbesserungen anstossen kann. Partizipatives und direktives Leadership als Input-Faktoren müssen beide nach Bedarf des Teams eingesetzt werden und schliessen sich nicht aus, sondern ergänzen sich (S. 153). Partizipatives Leadership (S. 146), das kollaborative Strukturen und Problemlösungsprozesse installiert, fördert bei funktional sehr heterogenen Teams (S. 133) die Team-Reflektion (S. 139) als Vorläufer von Innovation, senkt aber zunehmend die Performance. Direktives Leadership (S. 149) fördert Team-Reflektion nur bei geringer Heterogenität des Teams, weil es zu starke Konformität reguliert. Bei hochheterogenen Teams senkt direktives Leadership die Team-Reflektion und damit die Innovationskraft leicht, erhöht aber die Team-Performance via aktiver Kommunikationsfunktion der Leader-Rolle.

Die Studien von Gilson et al. (2005) zu Standardisierung und Kreativität, Mooney et al. (2007) zu Konflikten, Denis et al. (2012) zu Führungskollaboration und Lee et al. (2017) bzgl. dem Einflussfaktor Kollaboration greifen einzelne Mediatoren heraus, deren Kausalität sie untersuchen.

Gilson et al. (2005) betrachten Standardisierung und Kreativität in Teamprozessen. Eine geringe Standardisierung ermöglicht, dass sich Kreativität bei empowered Service-Teams direkt auf die Performance auswirkt. Kunden schätzen kreative Ansätze jedoch nur bei einer hohen Standardisierung. Dies legt den differenzierten Einsatz beider Arbeitsansätze in Organisationen nahe (S. 523).

Die Studie von Mooney et al. (2007) widmet sich dem affektiven und kognitiven Konflikt als Aspekt der interpersonellen Prozesse. Durch produktiven kognitiven Konflikt entsteht zwangsläufig kontraproduktiver affektiver Konflikt (S. 736), was durch emergente Zustände wie Behavioral Integration (S. 741) mittels Reduktion von Attribution und sozialer Urteilsbildung vermindert werden kann. Insbesondere bei Zielunsicherheit, z. B. bei strategischen Entscheidungsprozessen, entstehen in Teams kognitive und affektive Konflikte. Durch ein teambasiertes Anreizsystem als Input-Faktor können sie gemildert werden (S. 740).

Denis et al. (2012) erarbeiten in ihrem Review zur Führungskollaboration vier Forschungsströme von Leadership im Plural heraus, wo sich Kollaboration mit Führungstätigkeit verbindet (S. 215 ff.). Bei Sharing Leadership wird teamintern die Führungsarbeit durch Veranlassung des Managements geteilt, was die Kohäsion und kollektive Vision des TMT (S. 218-231) erhöht. Bei Pooling Leadership führen Dyaden, Triaden oder Konstellationen in TMT Organisationen, um die Entscheidungsmacht auf zwei, drei oder mehr Personen zu verteilen. Dabei differenzieren sich komplementär z. B. mobilisierende, expressive und die Aufgabenerledigung betonende Rollen aus (S. 231f.), um die hohe strategische Unsicherheit besser managen zu können. Darunter könnten die Zurechenbarkeit der Verantwortung und der individuelle Karrierefortschritt leiden (S. 238), was strukturell gemildert werden (S. 239) und konfliktreiche Kräfte innerhalb und ausserhalb der Institution versöhnen kann (S. 240). Autorität wird institutionell nach funktionellen Kriterien geteilt, was Kollaboration (S. 240) und Strukturen (S. 270) erfordert. Bei Spreading oder Distributed Leadership werden über die Zeit hinweg organisationsin- und -externe Grenzen überschritten, was komplexe Changeprozesse und Projekterfolge ermöglicht (S. 241), wenn das TMT Zustimmung signalisiert und fähige Personen und genügend Ressourcen vorhanden sind (S. 249). Beim interaktiven Leadership entsteht Leadership als emergenter Zustand in Gruppen (S. 254) durch soziale Einflussprozesse, die Koordination und Change hervorbringen (S. 261), wenn die asymmetrischen Beziehungen der Beteiligten direkt gemanagt werden (S. 266), weil sie sonst in Chaos oder Lähmung münden können (S. 269).

Bei der Metastudie von Lee et al. (2017) wird kollaboratives Verhalten auf Stufe des Individuums (S. 213) analysiert und neben rationalem Überzeugen und Argumentieren (S. 212) statistisch als die effizienteste proaktive Einflussnahme nachgewiesen, um aufgaben- und beziehungsorientierte Outcomes (S. 211) zu erzeugen. Kollaboration wird hier als Verhalten verstanden, Ressourcen und Unterstützung anzubieten, wenn das Gegenüber Aufgaben übernimmt. Z. B. wird gezeigt, wie eine

Aufgabe erfüllt werden kann, oder es wird bei der Problemlösung geholfen. Dies erzeugt Commitment und ermöglicht hochwertige interpersonelle Beziehungen.

Kollaboration kann also auf der gesamten Kausalkette des IMO-Modells direkt oder indirekt gemessen werden, sowohl auf der individuellen, als auch auf der Gruppenebene -, und auch auf der Organisationsebene zwischen Organisationen, wie weiter unten ersichtlich wird.

3.2 Die Perspektive der TMT-Forschung im Privatsektor

Grundlage für die TMT-Forschung sind die Studien von Hambrick (1981), Hambrick und Mason (1984) und Hambrick (2007), die die konzeptionellen Fragen aufwarfen und ein attraktives Forschungsgebiet begründeten, das bis heute weltweit Tausende Suchergebnisse von Studien und Konferenzen in den Datenbanken auslöst. Wegen der Vergleichbarkeit mit der Team- und Public Management-Forschung wird für die Analyse der TMT-Studien ebenfalls das IMO-Modell von Mathieu et al. (2008) angewendet. Aus Zeitgründen können nur elf Studien betrachtet werden, die im Appendix in Tabelle 11 chronologisch aufgeführt sind. Aufgrund des weit fortgeschrittenen Forschungsstands werden Fokusstudien zum Thema Behavioral Integration und Leadership hinsichtlich des Beitrags zur TMT-Kollaboration analysiert.

Tabelle 3: Inhalt und Struktur von Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007), Edmondson et al. (2003)

I ⇔ M ⇔ O		CEO-TMT-Interface; CEO-Leadership, TMT-BI	Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007)
Inputs/Teamkontext	CEO-Leadership, manageriale Entscheidungsspielräume, psychologische und demografische Eigenschaften	- Inputs: Werte, Fähigkeiten und Interpretation der Umwelt des TMT (1984, S. 195 und S. 198) mit mentalen Shortcuts (2007, S. 336), also TMT-Leadership und behaviorale Faktoren (1984, S. 194), Anteil managerialer Entscheidungsspielräume - Mediatoren: Leadership als geteilte Aktivität, bei der kollektive Wahrnehmungen, Fähigkeiten und Interaktionen des TMT in dem strategischen Verhalten der Organisation münden (2007, S. 337). Blick in die «Black Box» der psychologischen und sozialen TMT-Prozesse (2007, S. 335) entscheidend. Geringes TMT-BI ist belastend für die Performance. - Outcomes: Erfolg von Organisationen. Organisation als «Reflektion» des TMT (1984, S. 194, 2007, S. 335).	
Mediatoren	interpersonelle Prozesse, TMT-BI		
Outcomes	Performance, «Reflektion» des TMT		
I ⇔ M ⇔ O		CEO-TMT-Interface; CEO-Leadership direktiv bis partizipativ; psychologische Sicherheit, abgemilderte Machtzentralisation	Edmondson et al. (2003)
Inputs	CEO-Leadership, TMT-Kontext	- Inputs: situativ angepasstes direktives bis partizipatives Leadership-Verhalten (S. 310-316). Strategie-Aufgaben (S. 301f.) mit Informations- und Interessen-Asymmetrie (S. 302f.). - Mediatoren: psychologische Sicherheit und abgemilderte Macht-Zentralisation senken Prozessverluste (S. 310). - Outcome: TMT-Effektivität (S. 298).	
Mediator	TMT-Prozess		
Outcome	TMT-Effektivität		

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 3 veranschaulicht beispielhaft das Vorgehen der Literaturanalyse mit zwei Inhaltsangaben. Die Studien von Hambrick und Mason (1984) und Hambrick (2007) berücksichtigen Inputs, Mediatoren und Outputs von TMT-Kollaboration. Die Studie von Edmondson et al. (2003) berücksichtigt nur die Inputfaktoren und Mediatoren von TMT-Prozessen, misst jedoch z. B. keine Outputkennzahlen von Unternehmen, sondern die TMT-Effektivität.

Zunächst werden die Inhalte der berücksichtigten Studien zusammengefasst. Im folgenden Kapitel werden sie bezogen auf die Forschungsfragen kommentiert.

3.2.1 Konzeptionelle TMT-Studien

Hambrick und Mason (1984) und Hambrick (2007) argumentieren, dass der strategische Wahl-Prozess und somit Erfolg von Organisationen durch die Werte, die kognitiven Fähigkeiten und die selektive und manageriale Interpretation der Umwelt des TMT (1984, S. 195 und S. 198) mit mentalen Shortcuts (2007, S. 336), also Leadership und behavioralen Faktoren des TMT (1984, S. 194), als «Reflektion» (1984, S. 194; 2007, S. 335) massgeblich gestaltet wird und nicht nur als techno-ökonomische Optimierung anzusehen ist. Leadership (Input) ist dabei eine im TMT geteilte Aktivität, dessen kollektive Wahrnehmungen, Fähigkeiten und Interaktionen (Mediatoren) als Mikroprozesse in strategisches Verhalten der Organisation, also makro-organisationellen Prozessen (2007, S. 337), münden. Der Erfolg von Unternehmen (Outcome) wird massgeblich durch den Blick in die «Black Box» (2007, S. 335) der psychologischen und sozialen TMT-Prozesse erklärbar. Unterschiedlich stark wirken sich diese Prozesse deswegen auf den Unternehmenserfolg aus, weil der Anteil managerialer Entscheidungsspielräume z. B. qua kulturellen Individualismus und den Sektoreigenschaften (2007, S. 335 und 339) entscheidend für das generelle Ausmass des kollektiven Gestaltungseinflusses des TMT ist und in verschiedenen Branchen oder wirtschaftlichen Situationen geringer oder grösser sein kann. Ungleiche Machtverteilung (1981, S. 254) im TMT beeinflusst den Outcome (negativ), insbesondere, wenn TMT-BI gering ist, semiautonome Einzelbeziehungen der TMT-Mitglieder mit dem CEO dominant sind (2007, S. 336), Informationen, Ressourcen und Entscheidungen aus Konkurrenz oder mangelnden Berührungspunkten kaum geteilt werden und Belohnungssysteme (2007, S. 339f.) nicht die Kollektivziele des TMT honorieren. Denn dann können die Beiträge der TMT-Mitglieder nicht gemeinsam bei der Strategiefindung genutzt werden. Letztlich ist die Organisation die Reflektion des TMT (1984, S. 194, 2007, S. 335), d. h. desjenigen, dass das TMT aus der Interpretation, den Möglichkeiten und der Umsetzung aus den Umweltbedingungen kreiert.

3.2.2 Studien zu TMT-BI und TMT-BC

Die Studien von Edmondson et al. (2003), Simsek et al. (2005), Carmeli und Schaubroeck (2006) und Carmeli und Halevi (2009) klären die TMT-internen Kausalbeziehungen und Einflussfaktoren von Behavioral Integration (BI). TMT-BI, TMT-Behavioral Complexity (BC), strategisches Entscheidungsverständnis, Team-Potenz und Ambidextrie werden als Mediator/emergenter Zustand im IMO-Modell gemessen, der durch die Art und Weise der Zusammenarbeit des TMT entsteht und Outcomes wie z. B. die Adaptabilität des Unternehmens bewirkt.

TMT-Effektivität (Outcome) entsteht nach Edmondson et al. (2003) aus Entscheidungen, die die Performance der Organisation verbessern, dem Commitment, Teamentscheide umzusetzen und in Zukunft zusammenzuarbeiten, und dem persönlichen Wachstum und der Zufriedenheit der Mitglieder (S. 298). TMT arbeiten oft an unstrukturierten, d. h. dynamischen, konfliktreichen, ambigen und komplexen Strategie-Aufgaben (S. 301f.), was sie von anderen Teams abhebt und neben

dem besonders hohen Workload als Top-Executive zusätzlich stark fordert und TMT-BI (Mediator) eminent anspruchsvoll und wichtig macht.

Simsek et al. (2005) stellen fest, dass sich bei guter Performance der Organisation (Outcome) die TMT-Zusammenarbeit harmonischer gestaltet, aber massgeblich dadurch geschwächt wird, wenn TMT-Mitglieder verschiedene Strategien für die Organisation verfolgen, wie z. B. beim Wachstumskurs, beim Risikolevel oder den Change-Absichten. Hier ist ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmensstrategien zu finden, um Stossrichtungen auszuarbeiten, in die das Unternehmen geht. TMT-BI (Mediator) wird durch eine kollektivistische Einstellung und höhere Anstellungsdauer des CEO (Inputfaktoren) und durch Firmen-Performance (S. 79) gestärkt. In geringerem Masse wird TMT-BI durch diverse Ausbildungshintergründe der TMT-Mitglieder sowie die Teamgrösse (Inputfaktoren) geschwächt. Funktionelle Diversität, Team- und Firmenzugehörigkeitsdauer und das Alter der Firma spielen praktisch keine Rolle. TMT-BI stärkt Corporate Entrepreneurship (S. 80).

Desintegratives Verhalten bei TMT-Kollaboration (S. 441) führt nach Carmeli und Schaubroeck (2006) zu mangelhaften strategischen Entscheidungsprozessen (Mediator) und kann wegen der grossen Bedeutung von TMT (S. 443) den Untergang von Unternehmen zementieren (S. 447). Zu nennen sind bei der Strategiearbeit Group Think, Fehleinschätzungen, ungelöste Konflikte, fehlendes Engagement, schlechter Informationsaustausch, eskalierendes Commitment für fehlerhafte Investitionen und Nichteinhalten von Entscheiden (Mediatoren/Emergent States). Dies führt aufgrund von mangelndem TMT-BI zu maladaptivem Verhalten wie Rigidität und Debattenvermeidung, welches die Ressourcen der Mitglieder nicht nutzt und keine Handlungsalternativen und kein Situationsbewusstsein entwickelt (S. 443). Power-Asymmetrie im TMT kann die psychologische Sicherheit (S. 449) der TMT-Mitglieder verringern, die zum Äussern abweichender Meinungen und damit zum Schaffen realistischer gemeinsamer Mental Models nötig wäre (S. 449). TMT und CEO können lernen, solches Verhalten mittels TMT-BI und Leadership zu vermeiden (S. 449).

Carmeli und Halevi (2009) arbeiten die Tragweite von TMT-BI weiter zu TMT-Behavioral Complexity (BC) und Ambidextrie der Organisation (Outcome) aus. TMT-BI (Mediator), was eine hohe Anforderung an TMT darstellt, ist zunächst das grundlegende «Sprachvermögen», welches behaviorale TMT-Komplexität (S. 213) erlaubt. TMT-BC (Mediator) umfasst ein grosses Verhaltensrepertoire und situativ differenzierendes Leadership-Verhalten mit individuellen und auch konfligierenden und paradoxen Verhaltensweisen. Mithilfe BC wird via kontextueller Ambidextrie im TMT (S. 213), d. h. von Adaptabilität, geteilter Mission, Disziplin (Konsistenz), Support, Vertrauen und Einbezug, organisationelle Ambidextrie (S. 209) erreicht. Ambidextrie stellt eine Balance zwischen Exploitation bekannter und Exploration unbekannter Geschäftsfelder her und ist eine Grundanforderung für jede nachhaltig lebensfähige Organisation. Kollaborative Prozesse (S. 210) bestehen aus gegenseitiger Einflussnahme zwischen Personen, offener und direkter Kommunikation und Konfliktbewältigung sowie Unterstützung für Innovation und Experimentieren. Kollaborative Prozesse ermöglichen dem TMT, sich ergänzende Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen (Behavioral Repertoire, S. 210), die mentale Kapazität für Informationsverarbeitung und

Informationsinterpretation zu verbessern (Cognitive Complexity) und sozial divers responsiv sein zu können (Behavioral Differentiation, S. 210). Ambidextres Führungsverhalten (Input) schafft ambidextre Organisationen (S. 215), worauf das TMT einen entscheidenden Einfluss hat. Leadership-Verhalten ist nach Schein (1992) der Schlüsselmechanismus, um Kontext in der Organisation einzubetten (S. 213).

3.2.3 Studien zum CEO-TMT-Interface und kollaborativem CEO-Leadership

Die Studien von Hambrick (1981), Edmondson et al. (2003), Simsek et al. (2005), Carmeli et al. (2011), Friedman et al. (2016) und Palmer et al. (2020) klären den Einfluss des CEO-TMT-Interface und hier insbesondere die Leadership-Praktiken des CEO auf die Zusammenarbeit des TMT, um die aktive Einflussmöglichkeit der CEO-Rolle zu betonen. CEO-Leadership wird nach dem IMO-Modell als Inputfaktor angesehen, der auf Ebene der Mediatoren und Outcomes in seiner Wirkung gemessen werden kann.

Hambrick (1981) untersucht die Machtverhältnisse in TMT. Als Quellen der Macht als Inputfaktor von TMT-Mitgliedern werden die formelle Autorität, das Anpassungsverhalten an die Umwelt (funktionell und Umweltscanning) sowie persönliche Charakteristika bezeichnet, was Macht und Umweltbedingungen miteinander verbindet. Optimierungsfokussierte Organisationen messen den prozessualen Departements (z. B. Finanzdepartement) viel Gewicht bei, was dem zuständigen TMT-Mitglied mehr Einfluss verleiht (S. 257).

Edmondson et al. (2003) erläutern hinsichtlich der CEO-Rolle, dass TMT oft an unstrukturierten, dynamischen, konfliktreichen, ambigen, komplexen Strategie-Aufgaben arbeiten, was Informations- und Interessen-Asymmetrie begünstigt (S. 302f.). Psychologische Sicherheit, abgemilderte Macht-Zentralisation und ein situativ angepasstes direktives bis partizipatives CEO-Leadership-Verhalten (Input) von Prozess-Kontrolle, Outcome-Kontrolle und Prozess-Design (S. 310-316) mildern diese Aspekte, so dass Prozessverluste aus qualitativ schlechter Entscheidungsfindung aufgrund mangelnder Partizipation und eigennützigem Verhalten vermindert werden (S. 310).

Simsek et al. (2005, S. 79) stellen mittels Fragebogen fest, dass der Inputfaktor der kollektivistischen Einstellung des CEO (Input) auf die TMT-Kollaboration förderlich wirkt. Diese besteht z. B. darin, das ganze TMT finanziell gleich zu belohnen, auch wenn nicht alle den gleichen Beitrag zu einem Erfolg geleistet haben.

Carmeli et al. (2011) erwähnen, dass bei TMT der CEO-Einfluss als «Teamleiter» des TMT wegen der umfassenden Befugnisse normalerweise besonders gross ist (S. 400). In dieser Studie wird Leadership auf Veranlassung des CEO (Input) jedoch vermehrt im TMT geteilt, ausser in Situationen mit grossen Interessen-Asymmetrien wie Ressourcenallokation und politischen Entscheiden (S. 408). Empowering Leadership (S. 400) zielt darauf ab, dass ein TMT auch ohne Anwesenheit eines formellen Leaders selbst führt und Teamautonomie entwickelt (S. 400). Dazu werden die Entscheidungskompetenzen geteilt und der gegenseitige Einfluss der TMT-Mitglieder aufeinander betont, was TMT-BI und dieses wiederum die Team-Potenz (Mediatoren) erhöht, d. h. das Selbst-

vertrauen des Teams in seinen Erfolg und seine Fähigkeiten. Dadurch steigt der Organisationserfolg (Outcome). Dieser Effekt zeigt sich besonders stark in unsicheren Umweltbedingungen, wo die Gestaltungskräfte des TMT sich stärker auswirken können (S. 401).

Das strukturelle Modell von Friedman et al. (2016, S. 998) weist quantitativ eine positive Verketzung des Inputs von gruppenbezogenem transformationellem CEO-Leadership (Gruppenziele, Teamsupport, Change), TMT-BI, TMT-strategischem Entscheidungsverständnis (Mediatoren) und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens nach, was eine Kernanforderung für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Outcome) und äusserst hoch zu bewerten ist.

Palmer et al. (2020) untersuchen wie Microfoundations des CEO-TMT-Einflusses mit persönlichen Eigenschaften des CEO (Input) wie Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie die CEO-TMT-Beziehungsqualität belasten können (S. 153). Sie mindern die TMT-BI (S. 161) mit Stressoren (S. 162) in Form von Behinderung der Zusammenarbeit, inkonsistentem Belohnungsverhalten, selektivem Informieren, Gegeneinanderausspielen, Spott, zentralisiertem Entscheiden, Dominanz und Kontrolle, Mikromanagement, Mobbing und interpersonellen Konflikten (S. 158ff.). Dies kann zu Fragmentierung, Entzweiung, internen Machtkämpfen und Feindseligkeit (S. 163f.) im TMT führen und kann gemäss Social Exchange Theory (SET) TMT-Destructive Leadership-Behavior (S. 163) hervorrufen. Darunter versteht man z. B. missbräuchliche Aufsicht, Unhöflichkeit, Untergraben der Position und Behinderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und Aggressivität. Wegen des psychosozialen Stresses kann sich dies in Counterproductive Work Behavior (CWB, S. 163) und organisationsweit in der Störung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Abteilungen manifestieren und schliesslich die Firmenperformance (Outcome) senken.

3.2.4 Studie zu TMT-Multiteam-Kollaboration im strategischen Leadership-System

Bei der Zusammenarbeit des TMT geht es aber nicht nur um teaminterne Zusammenarbeit, sondern auch um solche mit anderen Teams und Organisationen. Beispielhaft ist hier das Board zu nennen, das i. W. Aufsichtsfunktionen über das TMT ausübt.

Bei der TMT-Board-Interaktion handelt es sich gemäss Luciano et al. (2017) konzeptionell um eine Multiteam-Kollaboration. Bei der Kollaboration von TMT und Board, die zusammen das strategische Leadership-System (S. 675) bilden, treten zum Zwecke der Strategiearbeit (S. 677) jeweils unabhängige, teambezogene Aufgaben und interdependente, teamübergreifende Aufgaben auf (S. 683). Organisationales Leadership (Input) umfasst eine kollektive Entscheidungsverantwortung, die TMT-Aufgaben (S. 678) wie interne Strategie-Formulierung, -Analyse und -Umsetzung im Business Modell und Board-Aufgaben (S. 678) wie Aufsicht, externe Ressourcenbildung, CEO-Anstellung und Lohnsystem miteinander mit Cross-over- und Cross-Level-Effekten (S. 691) verbindet, um Firmen-Performance zu generieren. Gemeinsam reflektieren TMT und Board über strategische Weichenstellungen der Organisation (S. 679) mittels Visionen, Zielpriorisierung und Zielkongruenz sowie Informationsverarbeitung aus dem Kontext (Mediatoren). Es kann eine Selbstdiagnose der Organisation (S. 687f.) vorgenommen werden, inwieweit unabhängiges und interde-

pendentes Arbeiten zwischen TMT und Board bewusst betont wird, d. h. ob der Rückzug der Gremien in die jeweilige Selbstgenügsamkeit, eine antagonistische Zusammenarbeit mit ständigen Konflikten, eine gemeinsame Koordination oder integritätsverletzende Absprachen praktiziert werden. In dynamischer Umwelt ist die Betonung von sowohl unabhängigen als auch interdependenten Arbeitsweisen unabdingbar. Eine ressourcenreiche Umwelt lässt auch weniger Interdependenz und eine komplexe auch weniger Unabhängigkeit zu (S. 692), ohne die Performance (Outcome) zu schwächen.

3.3 Die Perspektive der Public-Management-Forschung

Die Forschung zur TMT-internen Kollaboration, wie wir sie in den Studien des Privatsektors angesehen haben, beschäftigt sich bzgl. der interpersonalen Prozesse hauptsächlich mit der Verhaltensintegration oder Behavioral Integration (BI), die Simsek et al. (2005, S. 69) als drei relationale und sich verstärkende Elemente des TMT-Prozesses beschreiben, die den Level kollaborativer Verhaltensformen, die Menge und Qualität des Informationsaustausches und die Betonung gemeinsamer Entscheidungsfindungen umfassen. TMT-BI spiegelt damit, wie erwähnt, die integrative Fähigkeit des TMT wider, soziale und aufgabenrelevante Prozesse miteinander zu verbinden und den Grad, in dem sich die Gruppe in gegenseitiger und kollektiver Interaktion engagiert, womit das TMT die Performance der Organisation positiv beeinflusst. Weiterhin erwähnen Hambrick (1981), Edmondson et al. (2003), Simsek et al. (2005), Carmeli et al. (2011), Friedman et al. (2016) und Palmer et al. (2020) den Einfluss des CEO-TMT-Interface darauf, mit welchem CEO-Leadership-Verhalten TMT-BI in privaten Unternehmen gefördert werden kann.

Über diese TMT-interne Kollaboration als Mediator/Prozess/emergenter Zustand im IMO-Modell weiss die TMT-Forschung im öffentlichen Sektor, in den mit dem Lehrstuhl zusammen ausgesuchten führenden Journalen abgesehen von Ostrup und Villadsen (2014), Petrovsky et al. (2014) und Zhang et al. (2015), im Gegensatz zur Privatwirtschaft wenig, obgleich TMT-BI die Performance einer Organisation zusätzlich zu gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen markant beeinflusst. Journale in Asien untersuchen dieses Thema z. B. bei Staatsunternehmen gemäss Datenbankenrecherche häufig.

Im öffentlichen Sektor westlicher Industriestaaten werden hingegen organisationsübergreifende Zusammenarbeitsformen bei Projekten und Netzwerken vor allem konzeptionell in den Studien von Thomson und Perry (2006), Waugh und Streib (2006), Thomson et al. (2007), Silvia (2018), Park et al. (2020), Brogaard (2021) und Joosse und Teisman (2021) betrachtet. Der Blick wird also nach aussen und nicht nach innen in die Organisation gewendet.

Aus diesem Grund ist für diesen Literature Review eine angepasste und approximative Vorgehensweise anzuwenden, um Hinweise auf TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor zu erhalten. Es werden Studien aus dem öffentlichen Sektor gemäss IMO-Modell demnach zu den kontextuellen Inputfaktoren auf der Ebene der Organisation und den sektorspezifischen Leadership-Formen für sektorspezifische Outcomes befragt.

So kann der individuelle und gruppenbezogene Inputfaktor und emergente Zustand im IMO-Modell der kognitiven Verzerrung im Sinne von Bounded Rationality, welcher sich in den TMT-Studien des privaten Sektors in den sozialen Prozessen niederschlägt, für den öffentlichen Sektor bei Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) und Battaglio et al. (2019) im Allgemeinen, nicht spezifischen TMT-Kontext angesehen werden. Ebenso wie Bounded Rationality wirken auch Lebensläufe von TMT-Mitgliedern auf die Zusammenarbeit bzw. müssen im TMT speziell gemanagt werden, wie Petrovsky et al. (2014) untersuchen. Bei Meyfroodt und Desmidt (2021) können im öffentlichen Sektor Aufschlüsse über Antecedents von Strategiearbeit, einem wichtigen Themengebiet von TMT, gefunden werden. Chen und Rainey (2013) machen auf die förderlichen Einflüsse der personellen Formalisierung auf Teamkollaboration im öffentlichen Sektor aufmerksam.

Tabelle 4 veranschaulicht das Vorgehen der Literaturanalyse mit zwei Inhaltsangaben. Die Studien von Thomson und Perry (2006) und Waugh und Streib (2006) erwähnen Inputs, Mediatoren und Outputs von Kollaborationsprozessen. Von Thomson und Perry (2006) werden diese Elemente analog zum IMO-Modell als Antecedents, Process und Outcomes von organisationsübergreifender

Tabelle 4: Inhalt und Struktur von Thomson und Perry (2006), Waugh und Streib (2006)

I ⇔ M ⇔ O		Organisationsübergreifende Zusammenarbeit, APO-Modell	Thomson und Perry (2006)
A ⇔ P ⇔ O			
Antecedents	Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Geschichte, Komplementarität und komplexe Probleme		
Prozess	(egoistischer) Aushandlungsprozess und/oder integrativer Prozess		
Outcome	Aufbau gegenseitigen Verständnisses, eines kollektiven Willens	- Antecedents: Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Zusammenarbeitsgeschichte, Komplementarität und komplexe Probleme wie der technologische Wandel erhöhen den Kollaborationsbedarf - Process: Der Black-Box-Prozess der Zusammenarbeit besteht aus fünf Dimensionen (S. 21): Governance, Administration (S. 25), Autonomie der Organisationen, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen. Kollaboration ist ein emergenter Prozess (S. 23). - Outcomes: Die Outcomes der Zusammenarbeit bestehen aus Zielerreichungen, Transaktionen, die zu sozial eingebetteten Beziehungen werden, neuen Wertepartnerschaften, die Ressourcen mehr Hebelkraft verleihen, und sich selbst verwaltender kollektiver Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen. Der Erfolg von Zusammenarbeit hängt oft von der aggregativen und integrativen Perspektive auf Zusammenarbeit ab (S. 22).	
I ⇔ M ⇔ O		Interorganisationelle Zusammenarbeit im Katastrophenfall; mangelhafte Kollaboration	Waugh und Streib (2006)
A ⇔ P ⇔ O			
Antecedents	Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Komplementarität, komplexe Probleme		
Process	Mangel an: Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen		
Outcome	Verlust von Menschen, Sachwerten, Vertrauen	- Antecedents: Trotz Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoproblemen, Komplementarität und komplexen Problemen wurden keine Arbeitsbeziehungen (S. 136) zwischen den zahlreichen staatlichen Verwaltungen, Rettungsorganisationen, dem Militär und Privaten entwickelt. - Process: Misstrauen, mangelndes gegenseitiges Verständnis oder weil man sich auf bloße strukturelle Regelungen verließ, führten dazu, dass die Informationen nicht zeitgerecht oder gar nicht, z. B. von der Basis vor Ort, an die Hierarchiespitzen gelangten. - Outcome: Die Hierarchiespitzen waren deswegen handlungsunfähig und konnten kein Leadership entfalten, was zum Missmanagement der Katastrophenhilfe führte.	

Quelle: eigene Darstellung

Kollaboration bezeichnet und zum APO-Modell zusammengefügt. Alle 21 Inhaltsangaben der Public Management-Studien werden im Appendix in Tabelle 12 gezeigt.

Zunächst werden die Artikel gruppiert und inhaltlich zusammengefasst. Im folgenden Kapitel werden sie bezogen auf die Forschungsfragen kommentiert.

3.3.1 Studien zur Public TMT-Kollaboration

Folgende Inhalte sind in den drei Studien zur TMT-internen Kollaboration im öffentlichen Sektor zu finden, die Hinweise für CEO und TMT liefern, wie TMT-Kollaboration gefördert werden kann.

Die Studie von Ostrup und Villadsen (2014) zeigt auf der Input-Ebene des Member- und Organisationskontextes im IMO-Modell strukturelle Themen beim Thema der internen TMT-Kollaboration auf. Es werden TMT mit verschiedenem Grad an Gender Diversity (Team-Input) und die finanzielle Performance der Organisation (Outcome) statistisch in Beziehung gesetzt. Die finanzielle Performance optimiert sich bzgl. Gender Diversity nur dann z. T. stark, wenn (kollaborative) Board - statt Departemental-Strukturen (kontextueller Input der Organisation) dem TMT einerseits mit hoher Diversität und andererseits mit kollaborativen Entscheidungsstrukturen (S. 294) Spielräume für die Realisation der Diversitätsvorteile geben und TMT-BI fördern (S. 292). Bei klassischen Departemental-Strukturen, wo der oder die Vorsitzende eher individuell entscheidet und das TMT ggf. nur konsultativ einbezieht, hatte Gender Diversity (S. 298) in der ganzen Messbreite von geringer bis hoher Diversität keinen messbaren Einfluss auf die finanzielle Performance. Zudem erzielten Departemental-Strukturen - abgesehen von sehr stark diversifizierten Boards, die Budgetüberschreitungen verhinderten (S. 295) - eine durchgängig bessere finanzielle Performance.

Bei der Studie von Zhang et al. (2015) gewinnt das Leadership-Thema als Member-Input des IMO-Modells im (semi-)öffentlichen Sektor eines staatseigenen Betriebs mit Tochtergesellschaften grosse Bedeutung. Beim CEO-TMT-Interface wird differenziertes Leadership (S. 1898f.) angewendet. Die Autoren weisen in ihrer quantitativen Studie in China nach, dass individuell- statt gruppenfokussiertes transformationelles CEO-Leadership (Input), d. h. differenzierter Einbezug und differenzierte Inspiration und somit ungleiche Zuwendung des CEO zu den TMT-Mitgliedern, den Teamprozess stört. Es senkt TMT-Teampotenz und TMT-BI (Mediatoren) und begünstigt Subgruppenidentitäten (S. 1900f. und 1903), was TMT- und Firmenperformance senkt (Outcome). CEO-Gender und moralische Inkonsistenz als CEO-Inputfaktoren verstärken diesen Effekt insbesondere bei Frauen, wenn die Ungleichbehandlung der TMT-Mitglieder nicht erklärt und begründet wird (S. 1902). An Frauen werden offenbar höhere moralische Massstäbe angelegt, die durch abweichendes Verhalten (besonders) enttäuscht werden. Möglicherweise ist der kulturelle Einfluss dieser Dynamik in Asien etwas stärker ausgeprägt als in westlichen Ländern (S. 1926).

Petrovsky et al. (2014) untersuchen konzeptionell das Thema der CEO-Nachfolgeplanung. CEO-Succession ist ein etabliertes Thema im privaten Sektor und sucht Voraussagen über das Verhalten und den Erfolg der Privatunternehmen zu machen, nachdem ein CEO gewechselt hat. CEO-Publicness Fit (S. 221) und Performance der Organisation werden als Input-Faktor und Outcome in Beziehung gesetzt. Die Publicness einer Organisation lässt sich graduell nach politischer Eigentümerschaft, Finanzierung über politische Budgets und politischer Regulation bewerten. Organisationen und Lebensläufe (S. 223) von Managern werden dabei miteinander abgeglichen (S. 224).

Bei geringerem Fit sind mehr Disruptionen bzw. Anpassungen und Erneuerungen zu erwarten, was für Institutionen mit Underperformance eine Chance sein kann (S. 229). Auf öffentlichen Managern lasten mehr Regulierungen, und die Stakeholder sind diverser, die Rolle der Politik ist sehr zentral. In der institutionellen Strategie ist neben Effizienz und Effektivität auch Gleichbehandlung gefordert.

3.3.2 Public-Leadership-Studien

In den Public-Leadership-Studien werden organisationsin- und -externe Managementansätze für öffentliche Organisationen gesammelt und im Folgenden wiedergegeben, ohne sich nur auf TMT zu beziehen. Leadership-Verhalten ist nach Schein (1992) der Schlüsselmechanismus, um Kontext in der Organisation einzubetten (Carmeli und Halevi, 2009, S. 213). Das Leadership-Thema als Inputfaktor auf Ebene des Individuums, des Teams oder der Organisation im IMO-Modell ist in den untersuchten Public-Sector-Journalen bei Fernandez et al. (2010), Andrews und Boyne (2010), Van Wart (2013), Yang (2016), Tummers und Knies (2016), Van der Voet und Steijn (2020) und Backhaus et al. (2021) in der Forschung relativ stark vertreten und wird konzeptionell oder mit quantitativen Studien untersucht.

3.3.2.1 Public Team-Leadership

Bei diesen Studien geht es um das Public Leadership, das bei der Führung von TMT und anderen Teams in öffentlichen Organisationen zum Einsatz kommt, um die Leader-Follower-Beziehung und die Performance in die gewünschte Richtung zu lenken. Bei Kollaboration geht es um die Verknüpfung von Beziehungs- und Aufgaben-Outcomes, weswegen im TMT für den öffentlichen Sektor richtige Wertmassstäbe und Prioritäten in der Kollaboration angewendet werden müssen. Daher sind die Team-Leadership-Studien einerseits für das TMT selbst relevant, andererseits aber auch für die HR-Praktiken, die das TMT in der Organisation veranlasst, um die Teamprozesse bei sämtlichen Aufgaben in der Organisation zu verbessern. Es geht bei kollaborativen Verhaltensweisen weniger darum, ausserhalb der Arbeitszeit soziale Kontakte der Organisation zu pflegen, sondern «informiertes» Public Leadership zu betreiben, welches bei der Aufgabenerfüllung Beziehungs- und Aufgaben-Outcomes verknüpft, die zum Erfolg der Organisation führen.

In der quantitativen Studie von Fernandez et al. (2010) in den USA ist ersichtlich, dass im öffentlichen Sektor die Aspekte des integrierten Leadership-Frameworks (S. 313) mit den fünf Leadership-Rollen von Aufgaben-, Beziehungs-, Change-, Diversity- und Integritäts-Orientierung im öffentlichen Sektor von Managern und Angestellten auf allen Hierarchieebenen statistisch relevant (S. 316) sind (Input). Bei einer hohen Ausprägung herrschen Leadership-Effektivität und eine Performanceverbesserung (S. 312) der Organisation vor (Outcome). Leadership wird als soziale Interaktion, relationaler Prozess, als geteiltes oder verteiltes Phänomen und Netzwerkeinfluss (S. 308) angesehen. Leadership und Management werden in dieser Studie nicht voneinander abgegrenzt, sondern integriert. Im Reviewteil der Studie wird erwähnt, dass persönliche Fähigkeiten, Persönlichkeit und Führungsstil zur Aufgabe passen und situativ auf gute politische Bedingungen treffen

müssen, um effektiv zu sein (S. 310). Positive öffentliche Meinung, politische Unterstützung, Ressourcen und öffentlicher Bedarf, also politische und gesellschaftliche «Windows of Opportunity», sind auch beim besten Leadership-Input unabdingbar. Geteiltes Leadership wird als wichtiger Vorläufer von Gruppenkohäsion und kollektiver Vision (S. 310) angesehen, was emergente Zustände sind, die BI fördern, im TMT also essentiell sind. Bei Fernandez (2010) können auf diese Masterarbeit bezogen selektiv die in der Studie erwähnten Facetten von Kollaboration betrachtet werden: Aufgabenorientiertes Leadership-Verhalten (S. 311) sorgt für kollaborationsbasierte Erledigung der Aufgaben via Förderung der Team-Kommunikation. Beziehungsorientiertes Leadership-Verhalten (S. 311) sorgt für kollaborative Entscheidungsprozesse mittels Empowerment. Change-Leadership-Verhalten (S. 311) aktiviert Kollaboration bei den Changeprozessen via Belohnung von innovativen und kreativen Inputs. Bei Diversity-Leadership-Verhalten (S. 311) wird Kollaboration durch aktive Repräsentation der Mitarbeiterschaft erreicht, die in ihrem Einbezug und Zusammenspiel im Team unterstützt wird. Bei integritätsorientiertem Leadership (S. 312) geht es um den kollaborativen Einbezug von Personen aus rechtlichen, fairness- und gleichheitsbezogenen Gründen und ethische Massstäbe bei der Zusammenarbeit. Das Spektrum könnte gemäss Autoren um kollaboratives Leadership (S. 319) erweitert werden, das das Leadership-Verhalten bei der Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg reflektiert, was im Studiengebiet von Thomson und Perry (2006), Waugh und Streib (2006), Thomson et al. (2007), Ostrup und Villadsen (2014), Yang (2016), Silvia (2018), Brogaard (2021) und Joosse und Teisman (2021) erläutert wird.

Tummers und Knies (2016) geben Hinweise für das Management von Mitarbeitern öffentlicher Verwaltungen, indem sie Leadership (Input) und Public Performance Behavior (Outcome) ohne Öffnen der «Black Box» der dazwischenliegenden Prozesse quantitativ untersuchen. Sie stellen Fragebögen zur Messung des organisationsinternen Leadership bereit. Spezifisches Public Leadership (S. 436) setzt sich aus Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty- und Rule Following-Leadership zusammen, das die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung, zum Netzwerkaufbau, zur Gesetzmässigkeit und zur politischen Loyalität motiviert und befähigt.

Van der Voet und Steijn (2020) geben ebenfalls Hinweise für das Management von organisationsin- und -externer Teamarbeit und betrachten bezüglich IMO-Modell die Verkettung von visionärem Leadership (Input), Teamkohäsion (emergenten Zuständen) und Leaderrated Team-Innovation (Outcome). Sie stellen in quantitativen Studien fest, dass visionäres Leadership Teamkohäsion und dadurch Teaminnovation als soziale Realisierung der Vision hervorbringt. Visionäres Leadership (S. 3) ist ein Einflussprozess, der auch im öffentlichen Kontext mit einem hohen Grad an Zielambiguität, Aufgabenkomplexität, Bürokratie, strikten Professionsnormen und prosozialer Motivation funktioniert (S. 15). Es richtet die Team-Zusammenarbeit auf die Aufgabenerfüllung aus, kreiert motivierende Narrative und fordert konventionelle Weisheiten mit neuen Ideen heraus. Teamkohäsion (S. 5) besteht aus interpersoneller Attraktivität, Aufgaben-Commitment und Gruppenstolz. Kollaborative Governance Arrangements aus interdisziplinären Teams aus in- und externen Beteiligten, werden durch visionäres Leadership kohäsiv, entwickeln gemeinsame innovative Ansätze und managen ihre Aussenbeziehungen. Visionäres Leadership (S. 13) verbessert die in-

und externe Zusammenarbeit durch die Ziel-Abstimmung, die Schaffung einer kollektiven Identität und eines geteilten Problemverständnisses, die Kommunikation einer geteilten Vision und durch Motivation zur Interaktion mit dem Umfeld. Die Autoren erwähnen, dass Teamforschung im öffentlichen Sektor relativ selten ist (S. 14). Visionäres Leadership sollte mit der Organisationslinie übereinstimmen, weil es sich auf Teamebene verselbständigen kann (S. 16). Weiterhin nimmt ein Team einen Leader nach einer gewissen Zeit als weniger visionär wahr (S. 12).

Backhaus et al. (2021) betrachten Teams aller Hierarchiestufen inkl. Managementteams und stellen fest, dass paradoxem Leadership (S. 9) im öffentlichen Sektor eine entscheidende Bedeutung zukommt. Sie verfolgen die IMO-Kausalkette von Leadership (Input), zu reduzierter Ziel- und Rollenambiguität (emergenten Zuständen) und zu Zufriedenheit und Engagement (Outcome). Paradoxes Leadership moderiert die Zielambiguität der Organisation und die Rollenambiguität der Mitarbeiter (S. 7ff.), was Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter durch ein integratives Rollenvorbild mit der Sowohl-als-auch-Einstellung angesichts der multiplen Performance-, permanenten Lern-, flexiblen Organisations- und individuellen vs. organisationellen Zugehörigkeits-Paradoxe (S. 4) im öffentlichen Sektor erhöht, indem es Ziel- und Rollenklarheit durch Sinngebung (S. 4) schafft und defensives Verhalten reduziert (S. 6).

3.3.2.2 Public Institutional Leadership

Bei diesen Studien geht es darum, die öffentliche Organisation durch das TMT kollaborativ zu steuern und optimal im demokratischen Kontext einzubetten, indem strategische Kollaborationsmechanismen zum Einsatz kommen, so dass die Organisation zur «Reflektion» des TMT wird.

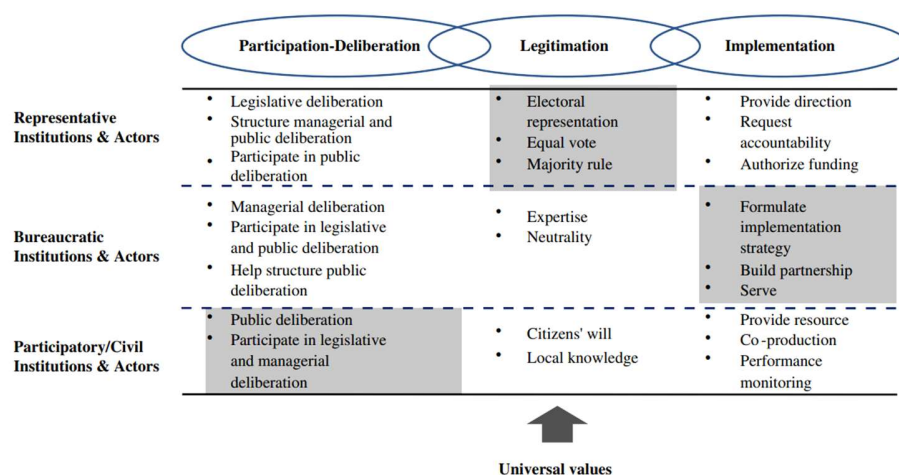
Andrews und Boyne (2010) testen in ihrer quantitativen Studie das «Black Box Modell» von Public Management, das organisationsinternes Leadership und Management-Kapazität als Inputfaktoren integriert und Performance (Outcome) erzeugt. Leadership sorgt dafür, dass die Management-Kapazität (S. 447) sich verstärkt in der Performance der Organisation niederschlägt (S. 443). Die strategische Fähigkeit von öffentlichen Organisationen effektiv, effizient und adaptiv öffentliche Aufgaben zu erbringen, ist das Äquivalent zum Überleben von Privatunternehmen (S. 444). Management-Kapazität setzt sich aus Kapital-, Finanz-, Human Resources- und IT-Management sowie Leadership zusammen und ermöglicht stabil gute, von externen und internen Stakeholdern (Vertrauen, Mitarbeiterzufriedenheit) unterstützte, in- und externe Koordination komplexer Probleme und einen klaren Fokus, definierte Ziele, Glaubwürdigkeit und eine Vision, die diesen Management-Systemen Richtung verleiht (S. 449). Das fehlende Leadership, gemessen am Rating durch Assessments, und nicht die Strukturen und Prozesse selbst, machen Performance-Fehler wahrscheinlicher (S. 444). Organizational Leadership integriert die Management-Systeme. Integratives Leadership (S. 450) baut auf und verbessert organisatorische Fähigkeiten und die Systeme selbst, mit denen dann die formellen Kapazitäten erschaffen und ausgerichtet werden, so dass die Ziele der Organisation mit den Management-Systemen so verknüpft werden, dass Performance entsteht (S. 451). Organisationale Performance im öffentlichen Sektor ist besonders komplex und multidimensional (S. 445). Leadership wird gemessen nach der Ambition für die Verbesserung des

Lebens der Menschen, denen sie dient, den organisationsinternen Einfluss auf die Priorisierung, der Klarheit darüber, wie diese Ambitionen durch robuste Prioritätensetzung realistischerweise erreichbar sind, und das Ownership von Prioritäten und Nicht-Prioritäten. Nachhaltige Investitionspläne, Budgets und Angestelltenbeziehungen, effizienter Wissenstransfer und effektives Leadership, das den Aufbau dieser Kapazitäten ermöglicht, verknüpfen Charakteristika der Organisation und Performance (S. 447).

Van Wart (2013) erstellt einen Review der Leadership-Theorien und wertet die Aspekte der Erfüllung von Aufgaben und Werten und der Leitung von Personen, Organisationen und Systemen für den öffentlichen Sektor nach Leadership (Input) und Performance (Outcome) aus. Leadership (S. 561) ist ein sozialer Prozess mit resultat-, mitarbeiter-, organisations-, system- und werteorientierten Aspekten. Diese lassen sich durch das Management der Aufgaben (Performance, S. 555f.), transaktionales Leadership (Empowerment der Mitarbeiter, S. 556f.), transformationelles Leadership (Belohnung von Innovation und Kreativität der Mitarbeiter, S. 557), horizontales/kollaboratives Leadership (Förderung von Diversity, S. 558ff.) und ethisches Leadership (Integrität, S. 560f.) in Zeiten von Ressourcenknappheit, Misstrauen und Zynismus beeinflussen. Systeme organisationsin- und -externer Einheiten lassen sich durch horizontales und kollaboratives Leadership führen, Organisationen durch transformationelles Leadership wandeln und gestalten. Systeme zu leiten, beginnt in der eigenen Organisation (S. 562), in der hochwertige professionelle Umfeldler geschaffen werden, in denen weniger formelles Leadership gebraucht wird, das dann der externen Zusammenarbeit gewidmet werden kann. TMT benötigen vor allem konzeptionelle Fähigkeiten, um in den Systemen von Markt, Politik und Innovationen zu navigieren.

Yang (2016) entwickelt ein Konzept für institutionelles Leadership (S. 883) anhand von vier Fallstudien von politischen Projekten in den USA (S. 880). Die Studie kann z. B. nach dem IMO-Modell mit Leadership (Input), Partizipation, Legitimation, Implementation (Mediatoren) und Public Value (Outcome) verstanden werden, wenn der Wahlkreis quasi als grosse zu managende

Abbildung 7: Partizipation, Legitimation und Implementation in politischen Projekten



Quelle: Yang 2016, S. 881

Gemeinschaft betrachtet wird, der sich wiederum in viele Fokusgruppen und Teams unterteilt. Öffentliche Institutionen (S. 881) übernehmen demnach die Rolle, Public Value Creation (S. 877) zu moderieren, indem sie Politik, Administration und Zivilgesellschaft verknüpfen, wobei sie ihren Schwerpunkt zwar bei der Implementierung der Politik legen, aber sowohl bei den partizipativen Prozessen der Zivilgesellschaft, als auch bei der politischen Legitimation Hilfestellung leisten. Bei der Public-Value-Creation haben in der Studie vier staatliche Organisationen Partizipation, Legitimation und Implementation so miteinander integriert, dass die demokratische Willensbildung Politik-Outcomes beeinflusst. Public Management muss Public Value Outcomes operationalisieren, ein wirksames Umfeld schaffen und operative Kapazität entwickeln. Repräsentative und direkte Demokratie müssen zusammenwirken, um öffentliche Interessen zu aggregieren, und dazu benötigt es institutionelle Innovationen (S. 882), um die entsprechenden Indikatoren mit dem Strategiefindungs-, Budgetierungs- und Implementierungsprozess kollaborativ und somit innovativ zu verbinden (S. 876).

3.3.3 Studien zu den individuellen Input-Faktoren von TMT-Kollaboration

TMT erbringen für die Organisation vor allem strategische Aufgaben und benötigen dementsprechende Kenntnisse über die Förderung kollaborativer Strategiearbeit. Dieser Frage wird in der Studie von Meyfroodt und Desmidt (2021) nachgegangen.

Bei Meyfroodt und Desmidt (2021) werden bei Kommunalpolitikern in Belgien quantitative Zusammenhänge zwischen der Nutzung von Entscheidungsgrundlagen (S. 830) als Input und den Antecedents von Strategiearbeit als Mediator, d. h. dem emergenten Zustand Strategic Voice (S. 819), gefunden. Bei strategischen Entscheidungsprozessen im Board ist das Konstrukt von Strategic Voice für kollaboratives Verhalten entscheidend. Mittels Benutzung von strategischen Indikatoren steigt die wahrgenommene Selbstwirksamkeit (S. 824) und daraus die Motivation für die strategische Mitsprache von politischen Board-Mitgliedern (kollektives Performance Behavior als Outcome). Die Mitsprache besteht aus kollektivem Informationsaustausch, gemeinsamem Monitoring und diversen Innovationsvorschlägen (S. 819), was in einem gemeinsamen Verständnis der strategischen Fragestellungen münden und persönliches Wissen in die Koproduktion integrieren kann (S. 832). Dies schürt vermutlich auch Konflikte, die gemanagt werden müssen (S. 835).

Bei den kognitiven Verzerrungen von Entscheidungen im öffentlichen Sektor sind zwei Studien zu Behavioral Administration auszuwerten, die sich im IMO-Modell auf den individuellen Input-Faktor, die Mediatoren der Gruppenprozesse und die Outcomes der (deformierten) Entscheidungen beziehen. Davon sind auch TMT betroffen und müssen vorbeugende Strukturen schaffen.

Bei Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) wird ein Review zur Bounded Rationality-Literatur des Individuums und von Gruppen zusammengestellt. Erst neuerdings werden vermehrt psychologische Theorien im Public Management berücksichtigt, v. a. im Bereich Public Leadership und Public Service Motivation (S. 45), was in Politikwissenschaft (z. B. zu Blame Avoidance, S. 46) und Management schon lange der Fall ist (S. 45). Und dies obgleich administrative Entscheidungs-

findungen eine Kernaufgabe von Public Management sind und Logik und Psychologie des Menschen besonders nahestehen müssten. Zu untersuchen wären z. B. Behavioral Microfoundations von Managern aus dem öffentlichen Sektor und die psychologischen Vorgänge in und zwischen Individuen, die auf ihrer Mikroebene in Meso- und Makroebenen von organisationellen und institutionellen Rollen eingebettet sind (S. 46). Motivated Reasoning, um Konformität zu bewahren, Groupthink, kognitiver Bias, limitierter Egoismus, limitierte kognitive Fähigkeiten, zurückgebundene Willenskräfte und Gegenseitigkeit sind kognitive Verzerrungen (S. 49f.), die administrative Entscheidungen beeinträchtigen und in Experimenten erforscht werden sollten (S. 51).

Battaglio et al. (2019) stellen in ihrem Review experimentbasierter Studien fest, dass wegen Bounded Rationality des Individuums, d. h. kognitivem Bias, Entscheidungsstrukturen (S. 304), allenfalls mit Nudging, so aufgebaut werden sollten, dass kognitive Verzerrungen von öffentlichem Personal und Bevölkerung minimiert werden. Kognitive Verzerrungen treten angesichts unvollständiger oder schwer zu bewältigender Informationslagen mittels Heuristiken (S. 306) auf, um schwierige Entscheidungen zu fällen. Durch Nudging (S. 306) können deshalb solche schwierigen und einflussreichen Entscheidungen, die beim Menschen systematisch und vorhersehbar sind, durch geringfügige Anreize gelenkt werden. Heuristik sucht eher nach sozial stimulierten adäquaten als optimalen Entscheidungen im Sinne von Shortcuts, die Komplexität reduzieren. Menschliche Entscheidungen sind mit abnehmender Wahrscheinlichkeit (S. 305): intuitiv, geankert, reflektiert, da nicht intuitiv zugänglich, oder reflektiert, wenn die intuitive Bewertung als falsch erkannt wurde. Die Verfügbarkeit von Informationen entscheidet daher über die Wahl der Lösung, die davon abweicht, wenn das Individuum volle Aufmerksamkeit, komplette Informationen, unlimitierte rationale Fähigkeiten und komplette Selbstkontrolle hätte. Anti-Verzerrungs-Strategien (S. 306f.) können motivational via Belohnung für Aufmerksamkeit oder Rechenschaft, kognitiv mit dem Erfragen vom Gegenteil des Gemeinten, Regel- und Repräsentations-Training bzgl. Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit und technologisch mit Software-Entscheidungs- oder Gruppentools ansetzen. Unterschwellige mentale Ursachen für Verzerrungen sind (S. 308-311): Verfügbarkeit (Ankereffekt, Haloeffekt, Status quo, Anti-Public Sector, Nutzbarkeit, Mitläufereffekt, Bestätigung, End of History Illusion, falsche Wahrnehmung der Wahrscheinlichkeit, Selbstbetrug), Verlust-Aversion (Täusch- oder asymmetrischer Dominanzeffekt, Framing, Negativitätseffekt, Referenzpunkt) und Selbstüberschätzung (Optimismus, Risikounterschätzung). Nudging funktioniert mit Auswahlstrukturen (Choice Architecture) der EAST-Kriterien einfach, attraktiv, sozial, zeitnah (S. 315).

3.3.4 Studie zu den HR-Input-Faktoren im Sektorkontext

TMT können die HR-Praktiken in einer Organisation festlegen. Hierbei gilt es, die Chancen im öffentlichen Sektor für Kollaboration im TMT und in der Organisation auszuschöpfen.

Chen und Rainey (2013) betrachten den Input-Faktor der Organisation in seiner Auswirkung auf interpersonelle Teamprozesse. Die Formalisation personeller Prozesse im öffentlichen Sektor kann, wenn sie angemessen eingerichtet wird, eine besondere Chance für Teamwork sein. Sie un-

terstützt mittels der Dokumentation von Lebensläufen, Jobbeschreibungen und Performanceverzeichnissen (S. 953) geteilte Werte und mentale Modelle, legt Verhaltensregeln gegen Übergriffe (S. 950f.) fest und macht Zusammenarbeit attraktiver. Streitbeilegungsregeln (S. 951f.) stärken konstruktives Konfliktverhalten, und klare Beförderungsregeln helfen beim Teilen von Informationen, ohne persönliche Nachteile oder Vorteilsverluste (S. 952) zu erleiden.

3.3.5 Organisationsübergreifende Kollaboration

Zuletzt werden die Studien ausgewertet, die sich mit interorganisationaler Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor befassen. TMT müssen angesichts der Governance-Doktrin, welche eine intensive Zusammenarbeit des öffentlichen mit dem privaten Sektor fordert, auch eine solche Zusammenarbeit steuern und ausüben. Darüber geben die folgenden Studien Hinweise. TMT-Leadership kann sich nur dann entfalten, wenn alle für das TMT relevanten Formen von Kollaboration in und von der Organisation erfasst und gesteuert werden.

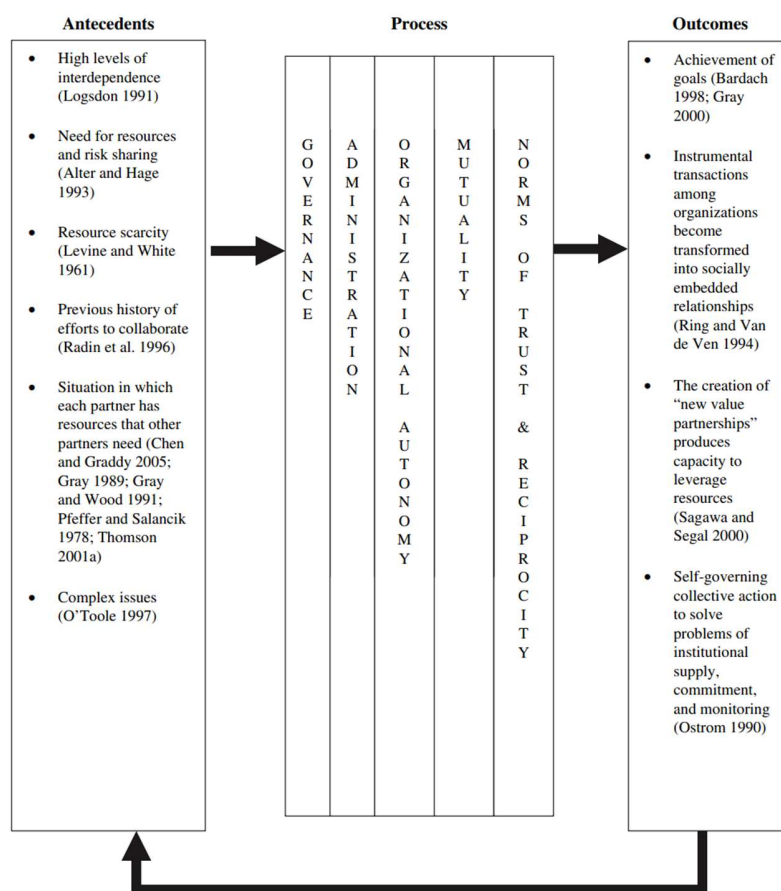
3.3.5.1 Konzeptionelle und illustrative Studien

TMT erhalten in diesen Studien Hinweise für erfolgreiche strukturelle Grundlagen für die Steuerung der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit.

Thomson und Perry (2006) konzipieren in Abbildung 8 das APO-Modell (Antecedents, Process, Outcomes) für organisationsübergreifende Zusammenarbeit, was in der Auswertungstabelle für diese Kategorie von Studien analog zum IMO-Modell aufgeführt wird. Die Antecedents (Vorläufer, Ursachen, Gründe, S. 20) von Kollaboration sehen die Autoren in Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoproblemen, der Geschichte früherer Zusammenarbeit und der Komplementarität der Organisationen sowie den komplexen gesellschaftlichen Problemen wie dem technologischen Wandel, die den Kollaborationsbedarf erhöhen. Während der klassische Liberalismus die Public Choice Theorie in Bezug auf Kollaboration als (egoistischen) Aushandlungsprozess (S. 20) definiert, geht der bürgerliche Republikanismus von Kollaboration als integrativem Prozess (S. 20) aus, der Differenzen als Anlass für den Aufbau gegenseitigen Verständnisses, eines kollektiven Willens, von Vertrauen, Sympathie und für die Umsetzung geteilter Präferenzen sieht. Kenntnisse über Kollaboration kommen gemäss den Autoren nicht aus der öffentlichen Verwaltung selbst (S. 21). Zusammenarbeit setzt sich aus sich wiederholenden Zyklen (S. 21f.) von Verhandlungen, Zugeständnissen in Form von rechtlichen und psychologischen Verträgen sowie Umsetzungen zusammen. Dieser «Black-Box»-Prozess besteht aus fünf Dimensionen (S. 21): Erstens aus Governance, verstanden als kollaborative Entscheidungsstrukturen, die zu Konsens und geteilter Vision führen, und möglichst nicht zu Koalitions- oder Power-Arrangements, sondern offenen Informationsflüssen und verbindlicher Ethik. Zweitens aus Administration mit den Themen von Koordination, Hierarchie, Beziehungsaufbau (S. 25) und Interdependenzmanagement. Drittens Autonomie, d. h. individueller vs. geteilter Kontrolle, was ein besseres gegenseitiges Verständnis erbringen kann. Viertens die Gemeinsamkeit geteilter Interessen und Win-Win-Lösungen, sowie fünftens Sozialkapital-Normen wie Vertrauen, Gegenseitigkeit und Reputation. Die Outcomes bestehen aus

Zielerreichungen, Transaktionen, die zu sozial eingebetteten Beziehungen werden, neuen Wertepartnerschaften, die Ressourcen mehr Hebelkraft verleihen und sich selbst verwaltender kollektiver Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen. Der Erfolg hängt oft von der aggregativen und integrativen Perspektive (S. 22) auf Zusammenarbeit ab, die sich in persönlichen Beziehungen, psychologischen Verträgen, informellem Verständnis und Commitment auch in formellen Rollen und rechtlichen Verträgen manifestiert und nachhaltig ausbalanciert. Interorganisationelle Kollaboration unterscheidet sich von blosser Kooperation in der Tiefe der Interaktion, der Integration, dem Commitment und der Komplexität. Kollaboration ist ein emergenter Prozess (S. 23). Wenn persönliche Beziehungen reine institutionelle Rollen ergänzen, psychologische die rechtlichen Verträge vertreten, formelle Übereinkommen informelle widerspiegeln, können sie Bestand haben (S. 28). Kollaboration ist andererseits fragil, weil Vorhersehbarkeit mit Abhängigkeit und Komplexität erkauft wird, denen alsbald Desorganisation und Desintegration droht (S. 29). Öffentliche Manager müssen gemäss der Spieltheorie das Paradox von Branding (Wettbewerb) und Kollaboration (kollaborativem Verhalten) mittels Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz von Spannungen ausbalancieren (S. 29).

Abbildung 8: Antecedent-Process-Outcome Framework (APO-Modell)



Quelle: Thomson und Perry 2006, S. 21

Thomson et al. (2007) äussern sich ähnlich zur Studie von 2006 nochmals zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit, und zwar detailliert zum Kollaborationsprozess, den sie quantitativ mit Fragebögen erfassen. Kollaborationen sind zusammengeschmiedete Unterfangen (S. 42), die durch kollektive Handlungsprobleme gestört werden können und derzeit oben auf der politischen Agenda stehen, um z. B. Fördermittel zu erhalten. Sie bestehen auf der Prozessebene aus fünf Variablen: Zuerst der Governance (S. 25f.), d. h. dem kollaborativen Setting, dann der Administration (S. 26) mit geklärten Rollen, Verantwortlichkeiten und Zielen, funktionierenden Meetings und Koordination; ausserdem aus der Autonomie der Organisationen (S. 26f.), wo sich Spannungen, Behinderungen und Selbständigkeit zeigen; des Weiteren aus dem gemeinsamen Nutzen (S. 27f.) mit Informationsaustausch, Respekt, geteilten bzw. differenzierten Interessen, Win-Win-Lösungen; und zuletzt aus den Normen (S. 28) wie Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit und der Beurteilung, dass der Verbleib in der Kollaboration der Mühe wert ist. Diese Aspekte werden durch Befragungs-Indikatoren gemessen, zu Dimensionen verdichtet und zu Kollaboration (S. 33) aggregiert. Die Fragebögen können für die Selbst- und Kollaborationsanalyse von Organisationen verwendet werden (S. 30ff.).

Waugh und Streib (2006) beschreiben illustrativ die interorganisationelle Zusammenarbeit im Katastrophenfall in den USA, und zwar eine mangelhafte Kollaboration. Die Analyse der Reaktion der staatlichen Behörden auf den Hurrikan Katrina zeigt auf, dass keine Arbeitsbeziehungen (S. 136) zwischen den zahlreichen staatlichen Verwaltungen, Rettungsorganisationen, dem Militär und Privaten bestanden, z. B. aus Misstrauen, mangelndem gegenseitigem Verständnis oder weil man sich auf bloss strukturelle Regelungen verliess. Darum gelangten insbesondere die Informationen nicht zeitgerecht oder gar nicht z. B. von der Basis vor Ort an die Hierarchiespitzen, die deswegen handlungsunfähig waren und kein Leadership entfalten konnten.

3.3.5.2 Studien zu einzelnen Mechanismen der Kollaboration

Wie organisationsübergreifende Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor gemessen werden könnte, dieser Frage widmet sich Silvia (2018), was für TMT im Kennzahlensystem der Organisation eine wichtige Bedeutung erlangt. Park et al. (2020) analysieren die informellen und formellen Mechanismen, durch die TMT als «Schatten der Hierarchie» die Zusammenarbeit der Organisation fördern können. Joosse und Teisman (2021) analysieren das Projekt- und Brogaard (2021) das Innovations-Management, die TMT mittels HR-Praktiken steuern können.

Silvia (2018) äussert sich konzeptionell zur Messung von organisationsübergreifender Zusammenarbeit. In Netzwerk-Kollaborationen muss wegen der zentralen Bedeutung von Verantwortlichkeit, Rechenschaftspflicht und Motivation die Effektivität von Zusammenarbeit gemessen werden. Dafür gibt es den konsequentialistischen Ansatz (S. 473), der den Grad bemisst, in dem das Netzwerk Gutes tut. Daneben gibt es den kantianistischen Ansatz, der bemisst, ob das Richtige getan wird und Werte geschützt werden, und den virtuellen Ansatz, der Gutsein und individuelle Entwicklung als Massstab wählt. Zuerst gilt es, ein gemeinsames und gegenseitiges Verständnis der Betei-

ligten von den Zielen und der Mission zu schaffen (S. 474), das die individuellen Ansichten, diejenigen der eigenen Organisation und diejenigen des Netzwerks amalgamiert, während die Organisationen jeweils die Professionsstandards mit den direktdemokratischen Ansichten der Wählerschaft abstimmen, wo sich Adressaten, Rezipienten, indirekt und nicht Betroffene einbringen. Die Effektivität auf der operativen Interaktionsebene (S. 474) bei der Prozessarbeit kann danach gemessen werden, inwieweit ein gegenseitiges Verständnis, eine gemeinsame «Sprache» und Kultur, neue Wege der Kommunikation und die Fähigkeit, gemeinsamen Grund zu finden, entwickelt wurde. Die organisationale Effektivität (S. 474) bei der Beziehungsarbeit des Netzwerkes kann nach Aktivierung, Framing, Mobilisierung und synthetisierenden Tätigkeiten gemessen werden; darüber hinaus nach der geteilten Vision, dem Teilnehmer-Commitment zur Mission und der Inklusion aller Teilnehmer in den kollaborativen Prozess. Die Umfeld-Effektivität (S. 474) kann nach der Zufriedenheit und Unterstützung der externen Stakeholder und Wählerschaft auf der Resultatebene gemessen werden. Es sollten bei Kollaboration immer alle Level des Erfolgs gemessen werden (S. 474), d. h. operativ, organisational und umfeldbezogen, um einerseits Licht in die Kausalbeziehungen der Problemlösung und die wirklichen Ursachen von Misserfolgen zu bringen und andererseits den Kosten von Zusammenarbeit den Nutzen gegenüberzustellen, der über das einzelne Projekt weit hinausreichen kann. Dieser Nutzen kann z. B. in Boundary-Spanning, der Erhöhung des technischen und kollaborativen Know-hows auf individueller und Organisationsebene, der Reduktion von Transaktionskosten und somit verbesserter Handlungsfähigkeit in der Zukunft liegen (S. 474). Bei der Schaffung von Public Value kann auch auf demokratische Rechenschaft (responsiv, vertikal, horizontal, kollaborative Entscheid- und Management-Prozesse, S. 475), prozedurale Legitimität (rational, rechtmässig und kontrolliert) und substantielle Outcomes (Zielerreichung, Problemlösungskapazität) abgestellt werden. Das ist auch wegen der Trade-offs zwischen den verschiedenen Kriterien kompliziert zu bewerten. Evaluationskriterien (S. 475) müssen sowohl ex ante als auch ex post definiert werden, um im Netzwerk gemeinsam optimiert werden zu können.

Park et al. (2020) analysieren quantitativ mit Surveys die interorganisationelle Zusammenarbeit in Sustainability-Projekten, und zwar anhand von informellen und formellen Mechanismen, die Zusammenarbeit fördern. Informelle Mechanismen (S. 434, 438, 440f.) wie formlose Kommunikation, Ad-hoc-Meetings, gegenseitiges Verständnis und freiwillige Arbeitsgruppen tragen dazu bei, dass starke und von Vertrauen geprägte Bindungen in Projektgruppen entstehen und Transaktionskosten sinken. Um diese informellen Mechanismen nachhaltig wirksam zu machen, benötigt es aber formelle Mechanismen (S. 434, 438) wie Mandate, Regeln und Autorität, welche als «Schatten der Hierarchie» (S. 438) strukturelle und funktionale Fragmentierung (S. 436) überwinden helfen, substantielle Beiträge der Beteiligten belohnen, opportunistisches Verhalten verhindern, Risiken senken und somit die informellen Mechanismen indirekt und mit nuanciertem Einsatz (S. 447) von Rollen- und Prozessgestaltung fördern. Formelle Mechanismen (S. 437) selbst sind klassischerweise auf blosse Effizienz ausgerichtet und bringen keine kollaborative Performance wie gegenseitiges Vertrauen, offenes Teilen von Information, Erfüllen von Zusagen, Eingehen von gemein-

samen Risiken und Zielübereinstimmung hervor. Dies geschieht erst, wenn die institutionelle Kapazität (S. 439) für die Priorisierung von Zusammenarbeit eingesetzt wird, indem sie den Dialog und gegenseitiges Verständnis fördert (S. 445f.).

Joosse und Teisman (2021) analysieren in ihrer Fallstudie von 2003 bis 2018 ein komplexes Infrastrukturprojekt. Es geht um die Einschätzung der verschiedenen Strategien im Projektmanagement. Beim Bahnhof Utrecht wirkte Komplexifizierung (S. 843) als Ausweg aus linearen Sackgassen von Teilprojekten, die sich gegenseitig «kannibalisieren», da sie sich via Externalisierung optimierten. Die Autoren schlussfolgern, dass ein flexibles Spektrum an komplexen, integrativen Herangehensweisen unter Einbezug aller Beteiligten an einem Tisch und simplifizierenden, linearen Herangehensweisen einzelner Projektleitungen, die ihr Projekt optimieren, angewendet werden sollte. Erstere schaffen Lösungspfade, können aber unsteuerbar werden. Letztere engen die Handlungsoptionen pfadabhängig ein und sind bei komplexen Änderungen nicht adaptiv und kollaborativ genug.

Brogaard (2021) stellt in ihrem Review von qualitativen und quantitativen Studien 2004-2018 im Sozial- und Infrastrukturbereich westlicher Industriestaaten kollaborative Einflussfaktoren auf Innovation in Public Private Innovations-Projekten (PPI) in einem PPI-Framework (S. 151) zusammen. Der kollaborative Prozess setzt sich aus erklärenden, fördernden bzw. hemmenden Variablen zusammen: Koordination, d. h. in Übereinstimmung gebrachte Erwartungen, barrierebildende oder nicht barrierebildende konfligierende Motive und Kulturen inkl. Input-Diversity, Vertrauen aus regelmäßiger informeller Interaktion, Interdependenz mit starken Verbindungen und Ziel-Übereinstimmung, d. h. eine geteilte innovative Vision. Diese wirken als Driver von Innovation und können sich auch ausgleichen. Auf diesen Prozess wirken strukturelle Input-Faktoren wie Stakeholder-Support, Vertragsmanagement von Risiken und Performance-Indikatoren sowie teilnehmergesteuerte Input-Faktoren wie Governance, Leadership und Innovationstraining, technische Fähigkeiten und PPI-Erfahrungen ein. Der Outcome besteht aus Produkt-, Prozess- und Service-Innovationen und Public Value. Für Prozess-Innovationen sind Vertrauen und Zielübereinstimmung besonders wichtig.

4. Beurteilung der drei Forschungs-Perspektiven aus Sicht der Public TMT-Kollaboration

Bei der Literaturrecherche werden drei Quellen von Artikeln für Team- und TMT-Zusammenarbeit im privaten und öffentlichen Sektor berücksichtigt. Aus Journalen von Behavioral Management, General Management und Public Management lassen sich Kenntnisse über das Verhalten von kollaborationsförderndem Team-Leadership, wie es in Organisationen strategisch eingesetzt werden kann, kollaborationsförderndem TMT-Leadership, kollaborationsförderndem CEO-Leadership und kollaborationsförderndem Organizational und Interorganizational Management entnehmen.

4.1 Generelle Feststellungen

Die Teamforschung eröffnet eine eigene Optik auf Organisationen, weil sie das Kernstück der Kollaboration betrachtet, die Bühne, auf der sich die interpersonellen Prozesse und emergenten Zustände während und vor der Kollaboration ereignen und beeinflussen lassen. Wie bei allen Teams

sind bei TMT ebenfalls Leadership-Massnahmen zu ergreifen, um Dysfunktionalitäten bei der TMT-Zusammenarbeit vorzubeugen, oder sie zu beheben. Erkenntnisse der Teamforschung sind von daher, insbesondere wenn sie strategische Transitionsprozesse und interpersonelle Prozesse betreffen, auch von Management-Teams und bei der Führung von Organisationen nutzbar, wie sich in der Studie zu Leadership im Plural bei Denis et al. (2012, S. 254) zeigt, weil Leadership-Behavior sowohl ein emergenter Zustand als auch ein Input-Faktor von Kollaboration ist.

Weiterhin ist festzustellen, dass die Literaturanalyse in relativer Ermangelung der umfangreichen direkten Untersuchung von interner TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor einerseits auf individuelle Input-Faktoren aus der Teamforschung bei Somech (2006) mit dem partizipativen und direktiven Leadership-Stil bei funktionell heterogenen Teams, Denis et al. (2012) mit geteiltem Leadership in Form von Sharing, Pooling, Spreading und Interactive Leadership, das zumindest teilweise TMT berücksichtigt, und Lee et al. (2017) mit kollaborativen Verhaltensweisen zurückgreifen muss. Gleichermassen wird die Literaturanalyse nur im privaten Sektor fündig bei Hambrick (1981) mit Machteinflüssen, bei Simsek et al. (2005), Carmeli et al. (2011) und Friedman et al. (2016) mit CEO-Verhalten, welches TMT-BI begünstigt, und bei Palmer et al. (2020) mit CEO-Verhalten, welches TMT-BI senkt, abgesehen von Zhang et al. (2015) mit differenziertem CEO-Leadership-Verhalten, das Team-BI senkt, und Petrovsky et al. (2014) mit Kollaborationsstrukturen sowie Ostrup und Villadsen (2014) mit CEO-Succession im öffentlichen Sektor.

Wie TMT-Entscheidungsprozesse durch Bounded Rationality verzerrt werden, wird bei Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) und Battaglio et al. (2019) aus Sicht des Public Management auf individueller und kollektiver Ebene, jedoch nicht spezifisch für TMT im öffentlichen Sektor untersucht. Es ist anzunehmen, dass diese Studienergebnisse auch bei der Zusammenarbeit von TMT im öffentlichen Sektor berücksichtigt werden können, da im IMO-Modell individuelle Input-Faktoren separat von den teambezogenen Input-Faktoren und Kontextfaktoren der Organisation gemessen werden können und Menschen im Allgemeinen, TMT aufgrund mentaler Shortcuts (Hambrick 2007, S. 336) jedoch im Besonderen, betreffen kann.

In den Studien zu organisationsübergreifenden Kollaborationen finden sich wichtige Hinweise dafür, wie TMT interorganisationale Zusammenarbeit strategisch fördern können. Waugh und Streib (2006) illustrieren als folgenschweres Beispiel, was bei fehlender Kollaboration im Governance-Kontext geschieht, wenn das Leadership fehlt, die grosse Zahl der autonomen Beteiligten im Bedarfsfall effektiv zusammenarbeiten zu lassen. Kollaboration wird hier zum schwächsten, entscheidenden Kettenglied im interorganisationalen Prozess, was als Gegenstück zur Verselbständigung geleistet werden muss und hohe Transaktions- und Folgekosten beinhaltet. Thomson und Perry (2006, S. 21) erarbeiten mit der Beschreibung von Kollaboration als egoistischem Aushandlungsprozess und/oder integrativem Prozess und den Aspekten Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen die Grundlagen für den Fragebogen von Thomson et al. (2007, S. 30ff.), der anhand dieser Kriterien organisationsübergreifende Kollaboration mit Indikatoren in Kennzahlensystemen von TMT messbar macht. Van Wart (2013, S. 561) ordnet alle

Leadership-Typen von organisationsintern bis -extern in ein Kontinuum von Management (Aufgaben-Performance), transaktionalem (Empowerment), transformationellem (Innovation und Kreativität belohnen), horizontalem/kollaborativem (Diversity) und ethischem Leadership ein. Dieser Ansatz ist nützlich, da Kollaborationskonzepte auf der interpersonellen Prozessebene keinen Unterschied bei der Zugehörigkeit von Teammitgliedern zu einer oder mehreren Organisationen machen. Yang (2016, S. 883) definiert Organizational Leadership als Fähigkeit zur Moderation von Partizipation, Legitimation, Implementation bei und von politischen Anliegen, womit die Zusammenarbeit von Bevölkerung, Politik und Administration orchestriert wird, wofür das TMT in öffentlichen Organisationen strategisch mitverantwortlich ist.

In der Studie von Silvia (2018, S. 474) geht es um die Messbarkeit der operativen, organisationalen und Umfeld-Effektivität bei der Erzeugung von Public Value mittels Kollaboration. Diese Studie ist als sehr wichtig für TMT-Kollaboration anzusehen, weil sie Messfehler im Kennzahlensystem auszuräumen hilft. Würde bei Kollaboration z. B. nur die finanzielle Performance gemessen und als Indikator festgelegt, fiel neben der operativen Interaktion die organisationale Beziehungsarbeit des Netzwerks und der entstehende Umfeld-Support ausser Betracht. Der Titel der Studie von Silvia (2018) trägt den passenden Titel: «Evaluating Collaboration: The Solution to One Problem Often Causes Another», welcher ausdrückt, dass Kollaboration durch das TMT differenziert und umfassend zu managen ist. Ohne Messung der Effektivität von Kollaboration könnte es zu organisierter Verantwortungslosigkeit kommen, da die Verantwortlichkeiten verschwimmen können. Es sollten bei Kollaboration immer alle Level des Erfolgs gemessen werden, d. h. operativ, organisational und umfeldbezogen, um tatsächlich Licht in die Kausalbeziehungen der Problemlösung und wirklichen Ursachen von Misserfolgen zu bringen, was das TMT z. B. mittels Indikatoren in der Organisation durchsetzen kann. Die organisationale Effektivität bei der Beziehungsarbeit des Netzwerkes kann nach Silvia (2018, S. 473) vor allem bei den synthetisierenden Tätigkeiten gemessen werden, d. h. dem Vorhandensein einer geteilten Vision, dem Teilnehmer-Commitment zur Mission und der Inklusion aller Teilnehmer in den kollaborativen Prozess, was mittels Fragebögen eruiert werden kann. Auf diese Weise kann TMT-Effektivität gemessen werden nach dem Ownership von Prioritäten und Nicht-Prioritäten (Andrews und Boyne, 2010, S. 447), um das Mass festzustellen, in dem das TMT erfolgreich Agendasetting betreibt, also organisationsumfassend Kollaboration erfolgreich fördert.

Brogaard (2021, S. 151) führt bei organisationsübergreifender Zusammenarbeit strukturelle Input-Faktoren wie Stakeholder-Support, Vertragsmanagement und teilnehmerbasierte Input-Faktoren wie Governance, Leadership, Innovationstraining sowie den kollaborativen Prozess aus Koordination, womöglich barrierebildenden, konfligierenden Motiven und Kulturen, Vertrauen, Interdependenz und Ziel-Übereinstimmung sowie Innovation als Outcome zusammen und entwickelt damit ein vergleichbares Konzept für organisationsübergreifende Zusammenarbeit, das zum Dreiklang des IMO-Modells im APO-Modell Analogien denkbar werden lässt. Wie Individuen lassen sich Teams und Organisationen statistisch zu Entitäten aggregieren, die eine Haltung zu Kollaboration ausdrücken und kollaborativ durch TMT gesteuert werden können und sollen.

4.2 Synopse der Studienansätze

Aus der Teamforschung lässt sich die Analysemöglichkeit des IMO-Modells von Mathieu et al. (2008) entnehmen, um zusammen mit dem APO-Modell von Thomson und Perry (2006) aus interorganisationeller Zusammenarbeit alle Studien strukturell nach Input bzw. Antecedent, Prozessen und Outcomes oder Kombinationen von den Elementen dieser Analysetools im Überblick einzuordnen. Einige Studien bearbeiten die gesamte IMO- bzw. APO-Prozesskette, andere analysieren Teile daraus.

Die Zusammenstellung im Appendix in Tabelle 9 zeigt die strukturelle Analogie der Studien in allen drei Forschungsgebieten auf der Ebene von Inputs, Kollaborationsprozessen und Wirkungen, die in einer Kausalkette angeordnet werden. Der Wert dieser Darstellung liegt darin, dass ein Überblick über die Inputfaktoren von Teamarbeit geschaffen wird, die nicht nur auf der individuellen Ebene wirken, sondern auch durch Leadership-Massnahmen gelenkt werden können. So wirken individuelle Faktoren wie z. B. CEO-Leadership-Behavior auf die Voraussetzungen ein, die sich dann in den Teamprozessen, in den emergenten Zuständen in TMT und den Outcomes der Organisation auswirken. Ein Ausschnitt aus Tabelle 9 wird in Tabelle 5 beispielhaft gezeigt.

Tabelle 5: Inhalt und Struktur von Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007), Edmondson et al. (2003)

Studie	Inputs/Antecedents im Individuums-, Gruppen- und Organisations-Kontext	Mediator/Prozess/emergente Zustände in Teams und Organisationen	Outcomes in Teams und Organisationen
Hambrick (1981)	Macht aus Member-, Team- und Organisationskontext		
Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007)	CEO-Leadership, manageriale Entscheidungsspielräume (Kultur, Sektor), persönliche und demografische Eigenschaften	interpersonelle Prozesse, TMT-BI	Performance
Edmondson et al. (2003)	direktives und partizipatives CEO-Leadership, TMT-Kontext	psychologische Sicherheit, abgemilderte Machtzentralisation im TMT, TMT-Prozess	TMT-Effektivität
Simsek et al. (2005)	CEO-Leadership	TMT-BI	

Quelle: eigene Darstellung

Es lassen sich aber auch die Bedingungen innerhalb der Teamprozesse und emergenten Zustände z. B. konzeptionell anhand von Literaturrecherche genauer untersuchen, ohne die Inputfaktoren und Outcomes zu beachten. Ebenso können nicht die Prozesse, sondern nur die Inputs und Outcomes z. B. quantitativ untersucht werden, indem Teammitglieder oder Teamleiter mit Fragebögen statistische Daten über ihre Einschätzung von Teamzusammenarbeit und Performance Behaviors zur Verfügung stellen. In diesem Zusammenhang wird von den Prozessen als «Black Box» gesprochen, weil nicht untersucht wird, wie aus den Inputs die Outcomes erzeugt werden, sondern nur, dass es statistische Zusammenhänge darüber gibt. Zumeist müssen dann weitere Faktoren, wie die

Prozesse und emergenten Zustände untersucht werden, um alle Ergebnisse statistisch erklären zu können, wenn z. B. aus gleichen Inputs weitere Outcomes resultieren, die anders nicht erklärbar sind.

Die Studien werden im Appendix in Tabelle 9 chronologisch gemäss IMO- bzw. APO-Modell nach ihrer Zugehörigkeit zu den untersuchten Input-Faktoren, den Mediatoren und den Outcomes zusammengestellt. Die erste Tranche in Hellgrau entstammt der Teamforschung, die zweite der TMT-Forschung des Privatsektors in Mittelgrau und die dritte der Public-Management-Forschung in Dunkelgrau. Bei den APO-Studien werden die Prozesse zwischen Organisationen, bei den IMO-Studien solche zwischen Personen eines Teams oder TMT untersucht. Auf diese Weise kann man auch gezielt nach Inputfaktoren wie Leadership-Stil oder kausale Ursachen für erwünschte Outcomes wie z. B. Innovation oder TMT-BI suchen. Es wird auch deutlich, welcher (partielle) Wissensstand für Leser der erwähnten Journale über TMT-Kollaboration derzeit besteht.

4.3 Vergleich der Perspektiven

Generell sind viele geteilte Annahmen zwischen den untersuchten Studien auszumachen. Es werden zumeist einzelne Facetten ausgeleuchtet oder die gesamte IMO-Kausalkette im Rahmen von Reviews in Frameworks geordnet. Im Folgenden werden einzelne, für TMT-Kollaboration besonders relevante Themen der Studien detaillierter herausgegriffen. Im Framework werden systematisch alle Studien in einer Abstraktion auf das IMO-Modell einbezogen, um für TMT-Kollaboration TMT-intern und in der Organisation und von der Organisation nutzbar zu sein.

Beim Vergleich der Studien ergibt sich der Eindruck des Sowohl-als-auch und nicht des Entweder-oder sowohl der Team- und TMT-Forschung als auch bei der Forschung aus dem öffentlichen wie dem Privatsektor. Bei Kollaboration überlagern sich komplexe Vorgänge, auf die nur ein situativer Mix von TMT-Leadership-Stilen erfolgreich Einfluss nehmen kann. Jede Führungsmassnahme hat ihre jeweilige Einseitigkeit, wenn z. B. direktives Leadership bei Somech (2006) Kollaboration fördern, aber ab einem gewissen Punkt der Eigendynamik die Team-Kollaboration behindern könnte und nur mit partizipativem Leadership Team-Reflektion und Innovation durch die partizipative Teamzusammenarbeit entstehen können.

Die Studien aus der Teamforschung von Cohen und Bailey (1997), Mathieu et al. (2008), Marks et al. (2001), Kirkman und Mathieu (2005), Gilson et al. (2005), Somech (2006), Mooney et al. (2007), Denis et al. (2012) und Lee et al. (2017) fördern keine Widersprüche zu Tage, sondern beleuchten verschiedene Aspekte der Teamzusammenarbeit, die in einer Organisation strategisch vonseiten des TMT in öffentlichen Organisationen z. B. mit Indikatoren und HR-Praktiken unterstützt werden können, um die kollaborative Schaffung von Public Value zu optimieren.

Die Studien zu TMT in privaten Unternehmen bei Hambrick (1981), Hambrick und Mason (1984) und Hambrick (2007) zu Macht, managerialen Entscheidungsspielräumen und interpersonellen Prozessen, Edmondson et al. (2003) zu direktivem und partizipativem CEO-Leadership, Simsek et al. (2005), Carmeli und Schaubroeck (2006), Carmeli et al. (2011), Carmeli und Halevi (2009) und

Friedman et al. (2016) und Palmer et al. (2020) zu TMT-BI und Luciano et al. (2017) zum Multi-team-Prozess fördern ebenfalls keine Widersprüche zu Tage, sondern ergänzen sich und halten sich konsequent an die Kausalkette des IMO-Modells. TMT-BI ist somit ein robustes Konstrukt, welches Aussagen über TMT-Effektivität zulässt, die mit entsprechenden Leadership-Massnahmen gestärkt werden kann.

Der Anteil managerialer Entscheidungsspielräume z. B. qua kulturellen Individualismus und den Sektoreigenschaften (Hambrick 2007, S. 335 und 339) ist entscheidend für das generelle Ausmass des kollektiven Gestaltungseinflusses des TMT und ist in verschiedenen Branchen oder wirtschaftlichen Situationen geringer oder grösser. Während der kulturelle Individualismus in öffentlichen Institutionen der Schweiz weltweit gesehen im oberen Mittelfeld liegen mag, sind die Eigenschaften des öffentlichen Sektors limitierender als im privaten Sektor, jedoch dennoch existent, insbesondere derzeit, wo der umfassende gesellschaftliche Wandel Handlungsmöglichkeiten eröffnet. TMT in öffentlichen Organisationen können daher diese Erkenntnisse über TMT-BI für sich nutzen. Es gibt keine Hinweise darauf, dass interpersonelle Einflüsse auf TMT-Kollaboration nur im privaten Sektor vorkommen würden, wie sich im Vergleich mit den Studien über öffentliche TMT bei Ostrup und Villadsen (2014) zu kollaborativen Organisationsstrukturen und Gender Diversity, Petrovsky et al. (2014) zu Auswirkungen von Publicness Fit und Zhang et al. (2015) zu differenziertem CEO-Leadership und dessen Auswirkungen auf TMT-BI zeigt. Die bei Meyfroodt und Desmidt (2021) festgestellte Selbst-Wirksamkeit (Self-Efficacy) und Entstehung von Strategic Voice durch den Gebrauch von Indikatoren in politischen Boards lassen sich von TMT in öffentlichen Verwaltungen nutzen, wo ebenfalls Strategiearbeit, vor allem bezüglich Policy-Implementierung, zu den wichtigsten Aufgaben gehört.

In den Studien von Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) und Battaglio et al. (2019) werden kognitive Verzerrungen durch Heuristiken konzeptionell und im Review von meist experimentellen Studien dargelegt. Kognitive Verzerrungen machen auch vor dem öffentlichen Sektor nicht halt und können die kollaborativen Entscheidungsprozesse von TMT in öffentlichen Organisationen beeinflussen. Public TMT-Leadership kann demnach individuell, im TMT, in der Organisation wie auch bei der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit solche Einflüsse strategisch antizipieren, um die Zusammenarbeit und die kollaborativen Entscheidungen bei der Schaffung von Public Value nicht zu verzerren. In der privatwirtschaftlichen TMT-Forschung werden kognitive Verzerrungen in dauerhaften Drucksituationen am Arbeitsplatz in Form von «mental Shortcuts» (Hambrick 2007, S. 336) als relativ vorherrschend angesehen und wie z. B. bei Palmer et al. (2020, S. 163) in ihren Auswirkungen auf Counterproductive Workbehavior (CWB) analysiert.

Auch die Studien zu Public Leadership ähneln den Erkenntnissen der Leadership-Studien in der Teamforschung, differenzieren jedoch bei Leadership von Teams im öffentlichen Sektor die kontextspezifischen Anforderungen bei Fernandez et al. (2010) mit integrativem Leadership unter Berücksichtigung von aufgaben-, beziehungs-, change-, diversity- und integritätsorientierten Leadership-Rollen, Chen und Rainey (2013) mit der Formalisierung personeller Prozesse, Tummers

und Knies (2016) mit Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty- und Rule Following-Leadership, Van der Voet und Steijn (2020) mit visionärem Leadership und Backhaus et al. (2021) mit paradoxem Leadership, welche durch sektorspezifische Massstäbe für Teams und Teamzusammenarbeit Kollaboration fördern. Da es sich bei TMT i. d. R. um funktional heterogene Teams handelt, ist die Studie von Somech (2006) zu partizipativem und direktivem Leadership aus der Teamforschung für die interpersonellen Prozesse in TMT besonders relevant.

Ostrup und Villadsen (2014) zeigen auf der Input-Ebene des Member- und Organisationskontextes im IMO-Modell wichtige strukturelle Aspekte der internen TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor auf. Die finanzielle Performance optimiert sich bzgl. Gender Diversity nur dann z. T. stark, wenn kollaborative Board- statt Departemental-Strukturen dem TMT einerseits aus hoher Diversität und andererseits mit kollaborativen Entscheidungsstrukturen (S. 294) Spielräume für die Realisation der Diversitätsvorteile geben. Hier zeigt sich, dass es mit Diversity bei der Zusammensetzung von Gremien wie TMT allein nicht getan ist, sondern dass nur mit passendem Managementverhalten und kollaborationsfördernden Strukturen Vorteile aus Diversity in TMT gezogen werden können und sonst Performance-Nachteile oder Nulleffekte folgen können (S. 295).

Andrews und Boyne (2010, S. 447 und S. 450) testen in ihrer quantitativen Studie das «Black Box Modell» von Public Management, das organisationsinternes Leadership und Management-Kapazität als Inputfaktoren integriert, was Auswirkungen auf die Performance erzeugt. Die Autoren ziehen nur Assessment-Ratings bei, nicht aber die Strukturen oder Prozesse von Public Management oder TMT. Dennoch sind ihre Erkenntnisse für TMT-Kollaboration sehr relevant, weil sie die typischen Aufgabenbereiche der TMT-Mitglieder wie z. B. HR-Leitung, Finanz- und IT-Management umspannen und integrieren. Insbesondere TMT-Leadership sorgt in Institutionen dafür, dass die Management-Kapazität sich verstärkt in der Performance der Organisation niederschlagen kann. Nachhaltige Investitionspläne, Budgets und Angestelltenbeziehungen, effizienter Wissenstransfer und effektives Leadership, das den Aufbau dieser Kapazitäten ermöglicht, verknüpft Charakteristika der Organisation und Performance (Andrews und Boyne 2010, S. 451). Und hier lässt sich an die TMT-Forschung aus dem Privatsektor anschliessen, die Organisationen als «Reflexion» ihres Managements sieht (Hambrick und Mason 1984, S. 194). Verhaltensdimensionen bleiben in dieser Public Management-Studie ebenso wie die Strukturen unberücksichtigt, was womöglich auf Vorstellungen von einer neutralen Administration beruht, während Studien von Behavioral Public Administration wie Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) und Battaglio et al. (2019) inzwischen, wie auch die private TMT-Forschung, zu eingeschränkteren Schlüssen kommen.

Die Antecedents (Vorläufer, Ursachen, Gründe) von Kollaboration sehen Thomson und Perry (2006, S. 20) in Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoproblemen, der Geschichte früherer Zusammenarbeit und der Komplementarität der Organisationen sowie den komplexen gesellschaftlichen Problemen wie dem technologischen Wandel, die den Kollaborationsbedarf erhöhen. Dieser Ansatz findet seine Entsprechung in den Inputfaktoren des IMO-Modells, wo auf Ebene des Individuums, des Teams und der Organisation Kontextfaktoren auf den Prozess einwirken und genau

wie die Antecedents bestimmen, ob und inwieweit die Absicht, Notwendigkeit und Fähigkeit besteht, zusammenzuarbeiten. Dieser «Black-Box»-Prozess (Thomson und Perry 2006, S. 20), wie er auch auf Teamebene im IMO-Modell oft genannt wird, liegt im Mittelpunkt der Kausalkette von Teamzusammenarbeit. Die Outcomes bestehen aus Zielerreichungen, Transaktionen, die zu sozial eingebetteten Beziehungen werden, neuen Wertepartnerschaften, die Ressourcen mehr Hebelkraft verleihen, und sich selbst verwaltender kollektiver Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen, was analog zu den Performance Behaviors als Outcomes im IMO-Modell angesehen werden kann. Thomson und Perry (2006, S. 21) beschreiben Kollaboration als emergenten Prozess, was Analogien zu TMT-BI denkbar werden lässt: Wenn persönliche Beziehungen reine institutionelle Rollen ergänzen, psychologische die rechtlichen Verträge vertreten, formelle Übereinkommen informelle widerspiegeln, können sie Bestand haben. Kollaboration ist andererseits fragil, weil Vorhersehbarkeit mit Abhängigkeit und Komplexität erkaufte wird, denen alsbald Desorganisation und Desintegration droht. Gleiches gilt für TMT-BI auch bei organisationsinternen Teams.

Vergleicht man die Frameworks der Metastudie von Finkelstein et al. (2009), d. h. dem TMT-Framework und dem TMT-Interaktionsmodell (Finkelstein et al. 2009, S. 114 und 120) der TMT-Forschung, mit dem IMO-Modell (Mathieu et al. 2016, S. 413) der Teamforschung, so wird deutlich, dass bei TMT spezifischere Fragestellungen in Studien untersucht werden und wesentlich strategischer in der strukturellen Konstellation vorgegangen wird. Der Kontext wirkt von vorneherein auf das TMT ein wie auch beim generellen Team, aber dann noch einmal gesondert bei den Outcomes, was die unsicheren und dynamischen Umweltbedingungen und den eminenten Einfluss des CEO betont. Auch wird der strategische Entscheidungsprozess, das Kernstück der Aufgabe von TMT, gesondert abgebildet. Die Struktur und die Zusammensetzung des TMT wirkt auf den sozialen Prozess und die Entscheidungsfindung ein, denn hier haben sich Kernforschungsgebiete der TMT-Forschung herausgebildet. Die allgemeine Teamforschung geht hingegen generalistischer an die Teamzusammenarbeit heran, damit alle Forschungsfragen integriert werden können.

4.4 Synthese der Perspektiven im Framework der Public TMT-Kollaboration

Aufgrund des praktischen Nutzens der Erkenntnisse aus den Studien werden sämtliche Perspektiven aus Sicht des TMT in einem Framework zusammengestellt, um auf allen Ebenen der Organisation Kollaboration zu fördern: Individuell als TMT-Mitglied oder CEO, bei der Zusammenarbeit im TMT und bei der strategischen Lenkung der Organisation und der externen Kollaboration durch vom TMT gesteuerte HR-Praktiken. Die organisationsübergreifenden Formen von Kollaboration im Sinne der strategischen Steuerung der Institution durch das TMT werden im TMT-Kollaborations-Framework somit eingebettet, was ermöglicht, interorganisationale Kollaboration aus Sicht der strategischen Leitung der Organisation wie die anderen Formen der Kollaboration zu steuern. Im Sinne von Organizational und Distributed Leadership geht es bei TMT-Kollaboration auch darum, dass sich die grundlegenden Prinzipien sowohl im TMT, in der Organisation als auch bei der interorganisationalen Zusammenarbeit fortsetzen und kongruent Wirksamkeit als TMT-Leadership als «Reflektion» des TMT (Hambrick und Mason 1984, S. 194) entfalten.

Es folgt nun das Framework, das alle Erkenntnisse aus den Team-, TMT- und PM-Studien aus Sicht der TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor einbindet. Die Studienergebnisse werden in solche Quadranten eingeordnet, wo sie am direktesten Nutzen stiften können. So gilt es, Destructive Leadership auf allen Ebenen der Organisation zu vermeiden, gesondert erwähnt wird im Framework die TMT-Perspektive als individuelles Verhalten, weil dieses in den Forschungsfragen prioritär im Vordergrund steht. In der letzten Spalte der Tabelle 13 im Appendix sind weitere Anwendungsmöglichkeiten unter dem Titel «Optik der Kollaborationsförderung» erwähnt. In Kurzform sieht das Framework so aus, dass die TMT-Mitglieder als Individuen und auf Gruppen-/Team-Ebene in den TMT-Prozessen mit ihrem Verhalten ihre Zusammenarbeit und kollaborative Gestaltungsmöglichkeiten für die Organisation und Governance der interorganisationalen Zusammenarbeit fördern. Damit werden die IMO-Faktoren von Input aus Teammitgliedern, Teamkontext mit Leadership und Organisationskontext berücksichtigt und um Kriterien für Zusammenarbeit im Sinne von Public Governance sektorspezifisch ergänzt.

Tabelle 6: Framework zum TMT-internen Kollaborationsverhalten und zur TMT-externen Steuerung der Organisation

Individuen des TMT	TMT als Gruppe/Team
Organisation als Reflektion des TMT	Governance als Reflektion des TMT

Quelle: eigene Darstellung

Das Framework wird in TMT-interne und TMT-externe Kollaboration in die Tabellen 7 und 8 aufgeteilt, um alle Erkenntnisse aus den 41 Studien zusammenzutragen. Jeweils die wichtigsten kollaborationsfördernden Mechanismen von TMT-Führung und Teamarbeit werden erwähnt und können in den Inhaltsangaben der Studien detailliert nachvollzogen werden. Die TMT-interne Kollaboration besteht aus dem Verhalten der Individuen als TMT-Mitglied und CEO und des TMT als Team oder Gruppe sowie im Multiteamsystem mit den politischen Gremien.

4.4.1 Kollaborative Praktiken der Individuen des TMT

Hinweise zu den kollaborationsfördernden CEO-Verhaltensweisen lassen sich bei Hambrick (1981), Hambrick und Mason (1984), Edmondson et al. (2003), Simsek et al. (2005), Somech (2006), Hambrick (2007), Carmeli et al. (2011), Petrovsky et al. (2014), Zhang (2015), Friedman et al. (2016) und Palmer et al. (2020) finden. Individuelle Machtquellen von TMT-Mitgliedern von prozessualen Departements wie Finanzdepartement (Hambrick 1981) sollten hin zu output-/kundenorientierten Departements ausgeglichen werden. Semiautonome Einzelbeziehungen mit TMT-Mitgliedern sollten CEO vermeiden (Hambrick und Mason 1984, Hambrick 2007). Informations- und Interessen-Asymmetrie im TMT ist mit psychologischer Sicherheit, ausgeglichener Macht-Zentralisation und direktivem bis partizipativem Leadership-Verhalten zu senken, so dass qualitativ schlechte Entscheide aufgrund mangelnder Partizipation und eigennützigem Verhalten der TMT-Mitglieder vermindert werden (Edmondson et al. 2003). CEO sollten eine eher kollektivistische Einstellung gegenüber dem TMT pflegen, Belohnungssysteme des TMT (Bonussystem) auch auf die gemeinsame Zielerreichung ausrichten und Diversität von Zielen z. B. zu grundlegenden Changeabsichten assimilieren (Simsek et al. 2005). Innovation im TMT kann mit direktivem und

partizipativem Leadership so gemanagt werden, das es konformitätsregulierend wirkt, mit einer aktiven Kommunikationsrolle Diversität nutzbar macht und Teamreflektion erzeugt (Somech 2006). CEO sollten Empowering Leadership praktizieren, Entscheidungskompetenzen teilen und den gegenseitigen Einfluss der Teammitglieder aufeinander betonen, was TMT-BI und TMT-Potenz erhöht (Carmeli et al. 2011). Publicness Fit von Organisation und TMT-Managern sind zu diagnostizieren und auszugleichen (Petrovsky et al. 2014). Individuell- statt gruppenfokussiertes transformationelles Leadership sollten CEO reduzieren. Es senkt TMT-Potenz, TMT-BI und begünstigt Subgruppenidentitäten, wenn die Ungleichbehandlung nicht erklärt und begründet wird (Zhang et al. 2015). Gruppenbezogenes transformationelles Leadership stärkt TMT-BI, TMT-strategisches Entscheidungsverständnis und Anpassungsfähigkeit der Organisation (Friedman et al. 2016). Negatives psychologisches Verhalten und Destructive Leadership gegenüber TMT sollten CEO minimieren (Palmer et al. 2020).

Hinweise zu den kollaborationsfördernden Verhaltensweisen von allen TMT-Mitgliedern lassen sich in den Studien von Lee et al. (2017), Grimmelikhuijsen und Jilke (2017), Palmer et al. (2020) und Meyfroodt und Desmidt (2021) entnehmen. Kollaboratives Verhalten und sachliches Argumentieren sollten als effizienteste proaktive Einflussnahme im TMT angewendet werden (Lee et al. 2017). Motivated Reasoning, um Konformität zu bewahren, Groupthink, kognitiver Bias, limitierter Egoismus, limitierte kognitive Fähigkeiten, zurückgebundene Willenskräfte und Gegenseitigkeit sind als kognitive Verzerrungen zu vermeiden (Grimmelikhuijsen und Jilke 2017). Destructive Leadership ist zu minimieren (Palmer et al. 2020). Strategic Voice und wahrgenommene Selbst-Wirksamkeit (Self-Efficacy) sollten mittels Benutzung von strategischen Indikatoren durch das TMT angewendet werden (Meyfroodt und Desmidt 2021).

4.4.2 TMT-Kollaboration als Gruppe/Team

Zur internen Zusammenarbeit in TMT als Teams oder Gruppen äussern sich die Studien von Hambrick und Mason (1984), Marks et al. (2001), Simsek et al. (2005), Kirkman und Mathieu (2005), Carmeli und Schaubroeck (2006), Hambrick (2007), Mooney et al. (2007), Mathieu et al. (2008), Carmeli und Halevi (2009), Denis et al. (2012), Chen und Rainey (2013), Ostrup und Villadsen (2014), Zhang et al. (2015), Friedman et al. (2016) und Luciano et al. (2017). Interpersonelle Prozesse erlangen gemäss Marks et al. (2001) eine entscheidende Bedeutung parallel zu den Transformationsprozessen in TMT, die sich prioritär der Ausarbeitung der Mission, der Ziel-Priorisierung und der Strategie widmen und gemeinsame Mental Models entwickeln (Carmeli und Schaubroeck 2006). Dabei kommt i. d. R. eine geringere Teamvirtualität in Frage (Kirkman und Mathieu 2005). Aus Sicht der privaten (Simsek et al., 2005, S. 69) und öffentlichen (Zhang et al., 2015, S. 1900f. und 1903) TMT-Forschung ist alles zu unternehmen, um TMT-BI zu erhöhen, d. h. den Level kollaborativer Verhaltensformen, die Menge und Qualität des Informationsaustausches und die Betonung gemeinsamer Entscheidungsfindung im TMT zu steigern. TMT-BI umfasst die integrative Fähigkeit eines TMT, soziale und aufgabenrelevante Prozesse miteinander zu verbinden. TMT-BI spiegelt den Grad wider, in dem sich das TMT in gegenseitiger und kollektiver Interaktion engagiert. Ein TMT ohne BI und gemeinsame Anreizstrukturen kann als Arbeitsgruppe oder im dys-

Tabelle 7: Framework zum TMT-internen Kollaborationsverhalten

Individuen des TMT (Input-Faktoren)	Gruppe des TMT (Mediatoren)
TMT-kollaborationsförderndes CEO-Leadership-Verhalten - individuelle Machtquellen von TMT-Mitgliedern von prozessualen Departements wie Finanzdepartement (Hambrick 1981) hin zu output-/kundenorientierten Departements ausgleichen - Informations- und Interessen-Asymmetrie im TMT senken; mit psychologischer Sicherheit, ausgeglichener Macht-Zentralisation, direktivem bis partizipativem Leadership-Verhalten qualitativ schlechte Entscheide aufgrund mangelnder Partizipation und eigennützigem Verhalten der TMT-Mitglieder vermindern (Edmondson et al. 2003) - eher kollektivistische Einstellung gegenüber TMT pflegen und Diversität von Zielen z. B. zu Changeabsichten senken (Simsek et al. 2005) - Innovation mit direktivem Leadership konformitätsregulierend und mit aktiver Kommunikationsrolle sowie mit partizipativem Leadership Diversität nutzbar machen und Teamreflektion erzeugend managen (Somech 2006) - semiautonome Einzelbeziehungen mit TMT-Mitgliedern vermeiden (Hambrick und Mason 1984, Hambrick 2007) - empowering Leadership praktizieren, Entscheidungskompetenzen teilen und den gegenseitigen Einfluss der Teammitglieder aufeinander betonen, was TMT-BI und TMT-Potenz erhöht (Carmeli et al. 2011) - Publicness Fit von Organisation und TMT-Managern diagnostizieren und ausgleichen (Petrovsky et al. 2014) - individuell- statt gruppenfokussiertes transformationelles Leadership reduzieren; es senkt TMT-Potenz, TMT-BI und begünstigt Subgruppenidentitäten, wenn die Ungleichbehandlung nicht erklärt und begründet wird (Zhang et al. 2015) - gruppenbezogenes transformationelles Leadership stärkt TMT-BI, TMT-strategisches Entscheidungsverständnis und Anpassungsfähigkeit der Organisation (Friedman et al. 2016) - negatives psychologisches Verhalten und destructive Leadership gegenüber TMT minimieren (Palmer et al. 2020)	TMT-kollaborationsfördernde Prozesse und Emergent States - TMT-BI: Informationen, Ressourcen und Entscheidungen teilen (Hambrick und Mason 1984, Hambrick 2007) - transitions-, aktions- und interpersonelle Prozesse phasengerecht managen (Marks et al. 2001) - den Level kollaborativer Verhaltensformen, die Menge und Qualität des Informationsaustausches und die Betonung gemeinsamer Entscheidungsfindung steigern (Simsek et al. 2005, Zhang 2015) - für Transitionsprozesse eine geringere Teamvirtualität einplanen (Kirkman und Mathieu 2005) - Group Think, Fehleinschätzungen, ungelöste Konflikte, fehlendes Engagement, schlechten Informationsaustausch, eskalierendes Commitment für fehlerhafte Investitionen, Nichteinhalten von Entscheiden und maladaptives Verhalten wie Debattenvermeidung senken, realistische gemeinsame Mental Models entwickeln (Carmeli und Schaubroeck 2006) - durch kognitive Konflikte entstehende affektive Konflikte durch TMT-BI mittels Reduktion von Attribution und sozialer Urteilsbildung und durch ein teambasiertes Anreizsystem mildern (Mooney et al. 2007) - Zusammenarbeit gemäss IMO-Modell mit interpersonellen Prozessen wie Konflikt, Motivation, Vertrauensbildung, Feedback und emergenten Zuständen wie transaktives Gedächtnis, Kohäsion, Teamlernen, Teampotenz, strategischer Konsens, geteilte mentale Modelle und BI praktizieren (Mathieu et al. 2008) - ambidextres Führungsverhalten (Carmeli und Halevi 2009) - geteiltes Leadership in Form von Sharing, Pooling, Spreading und Interactive Leadership als Führungskollaboration pflegen (Denis et al. 2012) - Formalisation personeller Prozesse im öffentlichen Sektor als Chance für TMT-Teamwork nutzen (Chen und Rainey 2013) - mit kollaborativen Entscheidungsstrukturen Spielräume für die Realisation der Diversitätsvorteile realisieren (Ostrup und Villadsen 2014)
Individuelles TMT-Kollaborations-Verhalten der TMT-Mitglieder - kollaboratives Verhalten und sachliches Argumentieren als effizienteste proaktive Einflussnahme anwenden (Lee et al. 2017) - Motivated Reasoning, um Konformität zu bewahren, Groupthink, kognitiven Bias, limitierten Egoismus, limitierte kognitive Fähigkeiten, zurückgebundene Willenskräfte und Gegenseitigkeit als kognitive Verzerrungen vermeiden (Grimmelikhuijsen und Jilke 2017) - Destructive Leadership minimieren (Palmer et al. 2020) - Strategic Voice und wahrgenommene Selbst-Wirksamkeit (Self-Efficacy) als kollaboratives Verhalten Mittels Benutzung von strategischen Indikatoren anwenden (Meyfrodtt und Desmidt 2021)	Multiteam-Kollaboration im strategischen Leadership-System - Verwaltungsräte bzw. politische Gremien (Gemeinderat, Regierungsrat usw.) mit unabhängigen, teambezogenen Aufgaben und interdependenten, teamübergreifenden Aufgaben differenziert managen (Luciano et al. 2017) - Selbstdiagnose der Organisation, inwieweit unabhängiges oder/und interdependentes Arbeiten betont wird (Selbstgenügsamkeit, Konflikt, Koordination oder Absprache); in dynamischer Umwelt ist die Betonung von beiden Arbeitsweisen unabdingbar (Luciano et al. 2017)

Quelle: eigene Darstellung

Funktionalen Fall als «Pseudoteam» bezeichnet werden, denn aus kognitiven entstehen sonst unkontrollierte affektive Konflikte, die die Zusammenarbeit stören (Mooney et al. 2007). Dabei kann der öffentliche Sektor teamfördernde formelle Praktiken einsetzen (Chen und Rainey 2013). Denis

et al. (2012) stellen fest, dass TMT geteiltes Leadership in Form von Sharing, Pooling, Spreading und Interactive Leadership als Führungskollaboration pflegen sollten. In der ausgereiften Form entsteht dabei ambidextres Führungsverhalten (Carmeli und Halevi 2009) und ein bewusster Umgang mit den Faktoren von Teamarbeit gemäss Mathieu et al. (2008).

Luciano et al. (2017) weisen für das strategische Leadership-System aus TMT und Board im Wandel der Kontextfaktoren vom Überfluss in die Komplexität und Dynamik darauf hin, dass es mehr Interdependenz von «Silos» bzw. von Organisationseinheiten im Unternehmen erfordert, die im TMT repräsentiert werden. Die sinnvolle Art der Zusammenarbeit unterliegt also direkt den Kontextfaktoren und macht z. B. einen Kulturwandel von Organisationen mittels Selbstdiagnose zunächst auf der TMT-Board-Ebene notwendig und kann sich von dort veranlasst in der Organisation verbreiten. Ostrup und Villadsen (2014) stellen dasselbe für kollaborative Entscheidungsstrukturen von Boards fest.

4.4.3 Kollaboration in der Organisation als Reflektion des TMT

Die TMT-externe Kollaboration besteht aus den vom TMT installierten HR-Praktiken und Kennzahlen für die Kollaboration in der Organisation und bei der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit. Insbesondere sind die Leadership-Praktiken der Führungskräfte zu steuern, um effizientes kollaboratives Verhalten der Mitarbeitenden und Kooperationspartner zu fördern. Insgesamt sind hierbei vor allem die PM-Studien relevant, weil kontextsensitive Faktoren vorliegen. Zur strategischen Steuerung der Organisation durch TMT lassen sich die Studien von Cohen und Bailey (1997), Hambrick und Mason (1984), Gilson et al. (2005), Hambrick (2007), Andrews und Boyne (2010), Fernandez et al. (2010), Van Wart (2013), Tummers und Knies (2016), Yang (2016), Battaglio et al (2019), Van der Voet und Steijn (2020), Park et al. (2020), Backhaus et al. (2021) und Joosse und Teisman (2021) heranziehen. Cohen und Bailey (1997) erwähnen, dass Zusammenarbeit durch Aufgaben-, Team- und Organisationsdesign so gestaltet werden kann, dass psychologische Zustände und soziale Prozesse zum Organisationszweck beitragen. Andrews und Boyne (2010) eruieren, dass organisationsinternes Leadership und Management-Kapazität die Performance erhöhen. Das ist insbesondere für die TMT-Kollaboration sehr relevant, weil sie die Aufgabenbereiche der TMT-Mitglieder wie z. B. HR-Leitung, Finanz- und IT-Management umspannt und in einem Team integriert. Insbesondere TMT-Leadership sorgt dafür, dass die Management-Kapazität sich verstärkt in der Performance der Organisation niederschlägt. In Organisationen können die Erkenntnisse der Studien von Andrews und Boyne (2010) zu Leadership und Management Capacity, von Park et al. (2020) zu formellen und informellen Mechanismen, die als «Schatten des TMT» Kollaboration unterstützen und von Joosse und Teisman (2021) zu kollaborativem Komplexifikations- und linearem Simplifizierungs-Management bei Projekten strategisch durch das TMT bei der Zusammenarbeit in der Organisation gefördert werden. Verhaltensdimensionen jenseits der Vorstellungen von der «neutralen» Administration sind um die behavioristischen Kenntnisse aus den TMT-Studien des Privatsektors zu ergänzen (Battaglio et al 2019). Van Wart (2013) hält fest, dass Systeme zu leiten, in der eigenen Organisation beginnt, in der hochwertigen professionelle

Umfelder geschaffen werden, in denen weniger formelles Leadership gebraucht wird, das stattdessen der externen Zusammenarbeit gewidmet werden kann. Mittels kollaborativer Führung, verstanden als ein Kontinuum von in- und externer Zusammenarbeit, kann also sowohl die eigene Organisation optimaler gestaltet, als auch mit der Umwelt besser zusammengearbeitet werden, was im folgenden Framework in Tabelle 8 bei der Steuerung der organisationsübergreifenden Kollaboration berücksichtigt wird. Nach Yang (2016) müssen repräsentative und direkte Demokratie zusam-

Tabelle 8: Framework zur strategischen Steuerung der TMT-externen Kollaboration

TMT-HR-Input-Faktoren für Kollaboration in der Organisation	TMT-HR-Input-Faktoren für interorganisationale Kollaboration
- psychologische Zustände der Gruppen und Teams und interne Prozesse durch Aufgaben-, Team- und Organisations-Design (Cohen und Bailey 1997) strategisch mittels HR-Praktiken beeinflussen - die Pole von Standardisierung und Kreativität bewusst im Teamwork der Organisation einsetzen (Gilson et al. 2005) - die Organisation als Reflektion des TMT gestalten (Hambrick und Mason 1984, Hambrick 2007) - integriertes Leadership aus fünf Leadership-Rollen von aufgaben-, beziehungs-, change-, diversity und integritätsorientiertem Leadership fördern (Fernandez et al. 2010) - Organizational Leadership und Management-Kapazität mit Kapital-, Finanz-, Human Ressourcen- und IT-Management sowie Leadership fördern und strategisch mittels HR-Kennzahlen messen nach der Ambition für die Verbesserung des Lebens der Menschen und dem internen Einfluss auf die robuste Priorisierung (Andrews und Boyne 2010) - Systeme zu leiten, beginnt in der eigenen Organisation, in der weniger formelles Leadership gebraucht wird, das stattdessen der externen Zusammenarbeit gewidmet werden kann (Van Wart 2013) - Institutional Leadership mittels Integration von Partizipation, Legitimation und Implementation ausüben (Yang 2016) - Public Leadership mit Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty- und Rule Following- Leadership fördern, das die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung, zum Netzwerken, zur Gesetzmässigkeit und zur politischen Loyalität motiviert und befähigt (Tummers und Knies 2016) - motivationale, kognitive und technologische Anti-Verzerrungs-Strategien wie z. B. Choice Architekturen einsetzen (Battaglio et al. 2019) - informelle und formelle Mechanismen, die Zusammenarbeit als «Schatten der Hierarchie» fördern, einsetzen (Park et al. 2020) - visionäres Leadership für Teamkohäsion einsetzen (Van der Voet und Steijn 2020) - paradoxes Leadership zur Moderierung von Zielambiguität der Organisation und Rollenambiguität der Mitarbeiter einsetzen (Backhaus et al. 2021) - kollaboratives Komplexifikations- und lineares Simplifizierungs-Management bei Projekten fördern (Joosse und Teisman 2021)	- APO-Management-Kapazität entwickeln mit Zyklen von Verhandlungen, Zugeständnissen und Umsetzungen. Governance (kollaborative Entscheidungsstrukturen), Administration (Koordination, Beziehungsaufbau, Interdependenzmanagement), Autonomie (individuelle vs. geteilte Kontrolle), Gemeinsamkeit (geteilte Interessen) und Sozialkapital-Normen (Vertrauen, Gegenseitigkeit, Reputation) fördern. Wettbewerb und Kollaboration mittels Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz von Spannungen ausbalancieren. Fragebogen für Selbst- und Kollaborationsanalyse anwenden (Thomson und Perry 2006, Thomson et al. 2007) - Kennzahlensystem: operative, organisationale und Umfeld-Effektivität von Kollaboration als Indikatoren erheben (Silvia 2018) - Innovationsmanagement: Koordination, konfligierende Motive und Kulturen inkl. Input-Diversity, Vertrauen, Interdependenz und ZielÜbereinstimmung wirken als Driver von Innovation; strukturelle Input-Faktoren wie Stakeholder-Support, Vertragsmanagement und Performance-Indikatoren sowie teilnehmergesteuerte Input-Faktoren wie Governance, Leadership, Innovationstraining, technische Fähigkeiten und PPI-Erfahrungen sind mittels HR-Praktiken zu managen (Brogaard 2021)

Quelle: eigene Darstellung

menwirken, um öffentliche Interessen zu aggregieren, und dazu benötigt es institutionelle Innovationen, um die entsprechenden Indikatoren mit dem Strategiefindungs-, Budgetierungs- und Implementierungsprozess kollaborativ und innovativ zu verbinden. Hieraus leitet sich strategisches

Wissen über die elementare Bedeutung der Steuerung der Kollaboration der verschiedenen Stakeholder ab, um demokratische Willensbildung zu unterstützen und zu vollziehen. Die Leadership-Formen von Fernandez et al. (2010), Tummers und Knies (2016), Van der Voet und Steijn (2020), Backhaus et al. (2021) und Gilson et al. (2005) müssen vom TMT in die HR-Praktiken der Führungskräfte einfließen und fördern eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Organisation, da eine sektorkonforme Prioritätensetzung Trajektorien der Organisation durch eine Reduktion von Ziel- und Rollenambiguität (Backhaus et al. 2021) gebündelt in eine gemeinsame Richtung lenkt. Van der Voet und Steijn (2020) stellen fest, dass visionäres Leadership organisationsübergreifende Teamkohäsion hervorbringt. Visionäres Leadership, welches die Leitlinien zusammen mit der politischen Ebene entwickelt, ist ein Einflussprozess, der auch im öffentlichen Kontext mit einem hohen Grad an Zielambiguität, Aufgabenkomplexität, Bürokratie, strikten Professionsnormen und prosozialer Motivation funktioniert.

4.4.4 Kollaboration bei Public Governance als Reflektion des TMT

Bei der TMT-externen Kollaborationsförderung stehen strategische HR-Praktiken und Kennzahlensysteme der Organisation im Vordergrund, die durch das TMT veranlasst werden können, so dass in der Organisation bei der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit moderne Kollaborationspraktiken angewendet werden und die Organisation hinsichtlich dessen als «Reflektion» (Hambrick und Mason 1984, S. 194) des TMT ausgestaltet wird. Zur interorganisationalen Zusammenarbeit äussern sich Thomson und Perry (2006), Thomson et al. (2007), Silvia (2018) und Brogaard (2021). Brogaard (2021) betont das nötige Training der Individuen in puncto Governance, Leadership und Innovation. Es müssen operative, organisationale und Umfeld-Effektivität von Kollaboration als Indikatoren erhoben werden (Silvia 2018). Es gilt, APO-Management-Kapazität zu fördern mit der Festlegung von HR-Praktiken mit Zyklen von Verhandlungen, Zugeständnissen und Umsetzungen, Governance in kollaborativen Entscheidungsstrukturen, Administration mit Koordination, Beziehungsaufbau und Interdependenzmanagement, Autonomie mit individueller vs. geteilter Kontrolle, Gemeinsamkeit mit geteilten Interessen und Sozialkapital-Normen wie Vertrauen, Gegenseitigkeit und Reputation. Wettbewerb und Kollaboration ist mittels Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz von Spannungen auszubalancieren. Es sind Fragebögen für Selbst- und Kollaborationsanalyse anwenden (Thomson und Perry 2006, Thomson et al. 2007).

5. Zukünftige Forschung

Die im Vergleich zum Privatsektor geringe Anzahl resp. die fehlenden Studien zu TMT-interner Kollaboration im öffentlichen Sektor westlicher Industriestaaten sind als Forschungslücke anzusehen. Während im Privatsektor ein Interesse an der Erforschung der TMT-Zusammenarbeit vorzuliegen scheint, da sie bei mangelhafter Zusammenarbeit relativ schnell untergehen können, erreichen öffentliche Verwaltungen zunächst «nur» einen geringeren Output an Public Value und geraten gesellschaftlich, international oder global zumeist erst nach sehr grossen Verzögerungen ins Hintertreffen, da es keine finanziellen Marktmechanismen gibt, die direkte und schnelle Folgen bei mangelhafter Zusammenarbeit hervorrufen und diese nicht direkt oder erst sehr viel später sichtbar

werden. In Zeiten von Ressourcenüberfluss muss sich eine Betonung der unabhängigen, departmentalen und nicht im TMT integrierten Auffassung von Teamzusammenarbeit mittels TMT-BI nicht als Nachteil erweisen. Bei knapperen Ressourcenlagen und dynamischen Umweltfaktoren könnte sich dies jedoch ähnlich wie beim Multi-Team-System (Luciano et al. 2017) mit interdependenten Ansätzen ändern und auch in der Anzahl an Studien zukünftig niederschlagen.

Die in dieser Masterarbeit einbezogenen Studien werden im Appendix in Tabelle 9 gemäss IMO- bzw. APO-Modell nach ihrer Zugehörigkeit zu den untersuchten Input-Faktoren, den Mediatoren und den Outcomes zusammengestellt. Für die weitere Forschung können hier die Lücken von quantitativen und qualitativen Studien erkannt werden, wenn z. B. für eine bestimmte Kausalkette nur konzeptionelle Studien vorhanden sind.

Grimmelikhuijsen und Jilke (2017) halten fest, dass kognitive Verzerrungen, die administrative Entscheidungen beeinträchtigen, in Experimenten im öffentlichen Sektor erforscht werden sollten. Was heute im Bereich Public Leadership und Public Service Motivation in Studien schon erforscht wird, sollte ausgeweitet werden. Dort klafft bis heute eine entscheidende Forschungslücke, obwohl administrative Entscheidungsfindungen eine Kernaufgabe von Public Management sind und Logik und Psychologie des Menschen besonders nahestehen müssten. Konkret erwähnen sie, dass z. B. Behavioral Microfoundations von Managern aus dem öffentlichen Sektor und psychologische Vorgänge in und zwischen Individuen, die auf ihrer Mikroebene in Meso- und Makroebenen von organisationellen und institutionellen Rollen eingebettet sind, analysiert werden sollten. Es ist anzuregen, dass solche Studien nützlicherweise in der TMT-Kollaboration öffentlicher Organisationen stattfinden sollte, um einen grösseren strategischen Impact zu erreichen. Zudem lässt sich aus der Forschung im Privatsektor methodisch Inspiration gewinnen, was das Vorgehen erleichtern kann. Diese Optik sollte der Optimierung der Zusammenarbeit dienen, um die Entstehung von Public Value zu begünstigen.

6. Diskussion

Insgesamt sind keine Widersprüche zwischen den Forschungssträngen festzustellen, sondern eine Einheitlichkeit der Methoden und Herangehensweisen, wenn auch der öffentliche Sektor Nachholbedarf bei der TMT-internen Kollaboration hat. In den einbezogenen Review-Studien wurde regelmässig erwähnt, dass dafür auch die Auswahl und die Endogenität von Studien, die getroffen wurde, verantwortlich sein könnte (Hambrick 2007, S. 338). Darüber hinaus herrscht generell ein Mangel an Studien, in denen sämtliche Hypothesen widerlegt werden oder Misserfolge bei Kollaboration publiziert werden. Diese Vorbehalte muss auch der vorliegende Review transparent machen.

Zu Beginn der Arbeit wurde formuliert, dass die Masterarbeit aufzeigen soll, welche Forschungsergebnisse heute vorliegen, die Licht auf die Herausforderungen und Möglichkeiten von TMT-Kollaboration im öffentlichen Sektor werfen: Was ist aus der Organisational Behavior-Forschung darüber bekannt, wie effektive Team-Kollaboration funktioniert? Was ist aus der generellen Orga-

nisations- und Managementforschung über gelingende Team-Kollaboration in der obersten Führungsebene (Upper Echelon, TMT) bekannt? Was ist spezifisch aus der Public Management/Public Administration-Literatur hierüber bekannt? Diese Arbeit trägt dazu bei, State-of-the-Art-Ansätze von Kollaboration in obersten Entscheidungsgremien anhand der Forschungsliteratur zu verstehen und daraus Empfehlungen bzw. Steuerungsdimensionen für die Public-Leadership-Praxis abzuleiten. Die Forschungsfragen werden in Kapitel 4.4 synoptisch im Framework beantwortet und können die Fülle an Potenzialen und Mechanismen bei der Kollaboration von TMT einfließen lassen. Wie häufig in den Studien (z. B. bei Carmeli und Schaubroeck 2006, S. 450) angemerkt, ist auf die zeitliche Verzögerung der Effekte und die gegenseitige Kausalbeziehung zu achten, d. h., dass sich die Performance von Organisationen positiv auf TMT-Zusammenarbeit, TMT-BI und organisationsübergreifendes Leadership auswirken kann. TMT-BI kann wiederum die Performance der Organisation verbessern und ein wichtiger Ansatzpunkt für CEO-Leadership bzw. Teamentwicklung sein. Dies bedeutet, dass bei ressourcenreichen Organisationen i. d. R. auch die Zusammenarbeit weniger unter Druck steht und umgekehrt, was eine Trendwende bei der Priorisierung von Zusammenarbeit ebenso schwierig wie notwendig machen kann, weil beide Problemlagen meist miteinander auftreten. Bei der Bestandsaufnahme der Kollaboration in der Organisation helfen die erwähnten Analysetools und Fragebögen weiter. Mit Luciano et al. (2017) ist auf die zunehmend wichtige differenzierte Anwendung von unabhängigen und interdependenten Formen von TMT-Zusammenarbeit angesichts sich verändernder Umweltfaktoren mit einer unvorteilhaften Ressourcenlage und höherer Dynamik hinzuweisen, welche TMT-BI vermehrt in den Fokus rückt.

Die Frage, ob TMT als Arbeitsgruppen, also eine Anzahl von Personen mit einer Vorsitzenden oder einem Vorsitzenden, die klar aufgeteilte Zuständigkeiten haben und z. B. kein TMT-BI haben und brauchen, besser funktionieren als sogenannte Pseudoteams, kann durch die Studien qualifiziert beantwortet werden. Pseudoteams unterliegen den Bias-Problemen von menschlicher Kollaboration wie z. B. Bounded Rationality, Destructive Leadership und Counterproductive Workbehavior (CWB) und können die Teamergebnisse hinter die Leistungen von Einzelpersonen zurückwerfen. Teamarbeit und Teameffektivität entstehen nicht aus der Summe der individuellen Bestleistungen, sondern aus dem erfolgreich bewältigten Risiko von Konflikten, gemeinsamen Arbeitsergebnissen, Zielen, Strategien und gegenseitiger Verantwortlichkeit. Effektivität bei der Zusammenarbeit als TMT kann nur durch entsprechende Leadership-Kenntnisse und -Praxis der Beteiligten und TMT-BI mit einem hohen Level kollaborativer Verhaltensformen, einer hohen Menge und Qualität des Informationsaustausches und der starken Betonung gemeinsamer Entscheidungsfindung für strategische Fragestellungen erreicht werden. Insbesondere die Public Management Forschung zeigt, dass effektive TMT-Kollaboration für die Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme auch organisationsübergreifend und im Multiteam-System unabdingbar ist.

7. Appendix

7.1 Synopse der Studien nach dem IMO- bzw. APO-Modell

Tabelle 9: Eigene Synopse nach dem IMO- bzw. APO-Modell (Hellgrau Team-, Mittelgrau TMT- und Dunkelgrau PM-Studien)

Studie	Inputs/Antecedents im Individuums-, Gruppen- und Organisations-Kontext	Mediator/Prozess/emergente Zustände in Teams und Organisationen	Outcomes in Teams und Organisationen
Cohen und Bailey (1997)	Aufgaben-, Team- und Organisations-Design	psychologische Zustände der Gruppe wie z. B. Normen, geteilte mentale Modelle sowie interne Prozesse wie z. B. Kollaboration, Konfliktverhalten, Teamfragmentierung	Gruppeneffektivität auf der Performance-Ebene, der Haltungs-Ebene (z. B. Zufriedenheit, Vertrauen) und der Verhaltens-Ebene (z. B. Kündigung, Absentismus)
Marks et al. (2001)		Transitions-, Aktions- und interpersonelle Prozesse	interpersonelle Prozesse
Kirkman und Mathieu (2005)		Teamvirtualität	
Gilson et al. (2005)		Kreativität, Standardisierung	Kundenzufriedenheit
Somech (2006)	partizipatives und direktes Leadership	Team-Reflektion	Innovation
Mooney et al. (2007)	teambasiertes Anreizsystem, Zielunsicherheit	kognitiver und affektiver Konflikt, BI, Reduktion von Attribution und sozialer Urteile	
Mathieu et al. (2008)	Organisations- und Team-Kontext, demografische Eigenschaften der Mitglieder	interpersonelle Prozesse wie z. B. Konflikt, Motivation, Vertrauen und emergente Zustände wie z. B. transaktives Gedächtnis, Kohäsion, psychologische Sicherheit, strategischer Konsens, Behavioral Integration	div. Kriterien; TMT-Effektivität wird an der Performance der Organisation messbar
Denis et al. (2012)	geteiltes Leadership	geteiltes Leadership	
Lee et al. (2017)	Einflussstaktiken	Einflussnahme auf Entscheide	
Hambrick (1981)	Macht aus Member-, Team- und Organisationskontext		
Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007)	CEO-Leadership, manageriale Entscheidungsspielräume (Kultur, Sektor), psychologische und demografische Eigenschaften	interpersonelle Prozesse, TMT-BI	Performance der Organisation als «Reflektion» des TMT
Edmondson et al. (2003)	direktives und partizipatives CEO-Leadership, TMT-Kontext	psychologische Sicherheit, abgemilderte Machtzentralisation im TMT, TMT-Prozess	TMT-Effektivität
Simsek et al. (2005)	CEO-Leadership	TMT-BI	

Studie	Inputs/Antecedents im Individuums-, Gruppen- und Organisations-Kontext	Mediator/Prozess/emergente Zustände in Teams und Organisationen	Outcomes in Teams und Organisationen
Carmeli und Schaubroeck (2006)		TMT-BI	Entscheidungsqualität, Untergang von Organisationen
Carmeli und Halevi (2009)		TMT- BI, TMT-BC, kontextuelle Ambidextrie	Ambidextrie der Organisation
Carmeli et al. (2011)	CEO-Leadership, wahrgenommene Unsicherheit der Umwelt	TMT-BI, TMT-Potenz	Performance der Organisation
Friedman et al. (2016)	gruppenbezogenes transformationelles CEO-Leadership	TMT-BI, strategisches Entscheidungsverständnis	Anpassungsfähigkeit des Unternehmens
Luciano et al. (2017)		interpersoneller Prozess / Multiteam-Prozess (MTS)	Performance der Organisation
Palmer et al. (2020)	CEO-Dark Triade Personality	CEO-TMT-Exchange Quality, TMT-BI, TMT-Destructive Leadership	CWB, geringere Performance der Organisation
Thomson und Perry (2006)	Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Geschichte, Komplementarität und komplexe Probleme wie der technologische Wandel	(egoistischer) Aushandlungsprozess und/oder integrativer Prozess; Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen	Aufbau gegenseitigen Verständnisses, kollektiven Willens, von Vertrauen, Sympathie und Umsetzung geteilter Präferenzen; Zielerreichungen; Transaktionen werden zu Beziehungen, Wertepartnerschaften, kollektiver Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen
Waugh und Streib (2006)	Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Komplementarität, komplexe Probleme	Mangel an Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen	Verlust von Menschenleben, Sachwerten, Vertrauen
Thomson et al. (2007)		Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit, Normen	Kollaboration
Fernandez et al. (2010)	integriertes Leadership aus aufgaben-, beziehungs-, change-, diversity- und integritätsorientierten Leadership-Rollen	kollaborative Prozesse: aufgabenorientierte Kommunikation, Empowerment, positives Feedback im Change, Diversity unterstützende Moderation, Ethik	Performance
Andrews und Boyne (2010)	Kapital-, Finanz-, Human Resources-, IT-Management, Leadership, Management-Kapazität		Performance
Chen und Rainey (2013)	Formalisierung personeller Prozesse	klare Informationslage, Verlässlichkeit und Regeln bei Teamwork	Team-Performance

Studie	Inputs/Antecedents im Individuums-, Gruppen- und Organisations-Kontext	Mediator/Prozess/emergente Zustände in Teams und Organisationen	Outcomes in Teams und Organisationen
Van Wart (2013)		Management (Aufgaben-Performance), transaktionales (Empowerment), transformationelles (Innovation und Kreativität belohnen), horizontales/kollaboratives (Diversity) und ethisches Leadership	Performance
Petrovsky et al. (2014)	CEO-Publicness Fit		Performance
Ostrup und Villadsen (2014)	TMT-Gender Diversity Management-Strukturen		finanzielle Performance
Zhang et al. (2015)	differenziertes CEO-Leadership	senkt TMT-Potenz, TMT-BI, begünstigt Subgruppenidentitäten	
Yang (2016)	Organizational Leadership	Moderation von Partizipation, Legitimation, Implementation	Public Value
Tummers und Knies (2016)	Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty-, Rule Following-Leadership		Public Performance Behavior
Grimmelikhuijsen und Jilke (2017)	Bounded Rationality	Bounded Rationality	Behavioral Public Administration
Silvia (2018)	Ansichten von Individuum, Organisation, Politik, Netzwerk	operative Interaktion, organisationale Beziehungsarbeit des Netzwerks, Umfeld-Support	Messbarkeit der operativen, organisationalen und Umfeld-Effektivität; Public Value
Battaglio et al. (2019)	behaviorale Entscheidungen von Individuen in Teams und Organisationen	verzerrte Prozesse	verzerrte Outcomes
Park et al. (2020)	(in)formelle Mechanismen		Kollaboration
Van der Voet und Steijn (2020)	visionäres Leadership	Teamkohäsion, Team Boundary Management	Team-Innovation
Brogaard (2021)	strukturelle Faktoren wie Stakeholder-Support, Vertragsmanagement; teilnehmerbasierte Faktoren wie Governance, Leadership, Innovationstraining	kollaborativer Prozess aus Koordination, (barrierebildenden) konfligierenden Motiven und Kulturen, Vertrauen, Interdependenz, Zielübereinstimmung	Innovation in PPI-Projekten, Public Value
Backhaus et al. (2021)	paradoxes Leadership	reduzierte Ziel- und Rollenambiguität	Engagement, Zufriedenheit
Joose und Teisman (2021)	Komplexifizierung, Simplifizierung von Projekten		
Meyfroodt und Desmidt (2021)	Benutzung strategischer Indikatoren	wahrgenommene Selbstwirksamkeit, Strategic Voice-Behavior	kollektive Strategiearbeit

7.2 Inhaltsangaben der Kollaborations-Mechanismen in den Studien

Tabelle 10: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur Teamforschung

IMO	Teamforschung	Autoren
I $\Rightarrow$ M $\Rightarrow$ O Input Aufgaben-, Team- und Organisations-Design Mediator interne Prozesse, psychologische Zustände Outcome Gruppeneffektivität von Performance, Haltung, Verhalten	Aufgaben-, Team- und Organisationsdesign psychologische Zustände der Gruppe (z. B. Normen, geteilte mentale Modelle) und interne Prozesse (z. B. Kollaboration, Konfliktverhalten) beeinflussen die Gruppeneffektivität (S. 243) auf der Performance-, der Haltungs- (z. B. Zufriedenheit, Vertrauen) und der Verhaltens-Ebene (z. B. Kündigung, Absentismus), was durch Aufgaben-, Team- und Organisations-Design (S. 244) beeinflusst werden kann; das grösste Hindernis für TMT-Effektivität ist fehlende soziale Integration, d. h. Team-Fragmentierung (S. 275)	Cohen und Bailey (1997)
M, O Mediator interpersonelle Prozesse Outcome interpersonelle Prozesse	Transitions-, Aktions- und interpersonelle Prozesse Teams unterliegen episodischen Zyklen und Entwicklungsprozessen aus Transitions- (Mission, Priorisierung, Strategie) und Aktions-Prozessen (Zielerreichungs-, System- und Team-Monitoring, gegenseitige Unterstützung, Koordination), die laufend von interpersonellen Prozessen (Konfliktmanagement, Motivation, Gruppenvertrauen und Affektmanagement) beeinflusst werden (S. 363); dies gibt interpersonellen Prozessen eine entscheidende Bedeutung (S. 368)	Marks et al. (2001)
M Mediator Teamvirtualität	Teamvirtualität wenig zur Verfügung stehende Zeit, die temporale Dynamik von Team-Evolution und -Reife und die Rhythmen des Team-Prozesses lassen für Transitionsprozesse eine geringere Teamvirtualität erwarten, die sich nach dem Informationsgehalt, der Synchronizität und dem relativen Ausmass, in dem virtuelle Tools genutzt werden, bemisst (S. 705f.)	Kirkman und Mathieu (2005)
M $\Rightarrow$ O Mediator Kreativität, Standardisierung Outcome Kundenzufriedenheit	Standardisierung/Kreativität eine geringe Standardisierung ermöglicht, dass sich Kreativität bei Empowered Service-Teams direkt auf die Performance auswirkt; Kunden schätzen kreative Ansätze jedoch nur bei einer hohen Standardisierung; dies legt den differenzierten Einsatz beider Arbeitsansätze nahe (S. 523)	Gilson et al. (2005)
I $\Rightarrow$ M $\Rightarrow$ O Input partizipatives und direktes Leadership Mediator Team-Reflektion Outcome Innovation	Partizipatives und direktes Leadership funktional heterogener Teams beide Stile zu ihrer Zeit (S. 153): partizipatives Leadership (S. 146) inkl. kollaborative Strukturen und Problemlösungsprozesse fördert bei funktional sehr heterogenen Teams (S. 133) die Team-Reflektion (Vorläufer von Innovation, S. 139), senkt aber zunehmend die Performance; direktes Leadership (S. 149) fördert Team-Reflektion nur bei geringer Heterogenität des Teams (weil sie zu starke Konformität reguliert), bei hochheterogenen senkt sie diese leicht und erhöht deren Performance (via aktiver Kommunikationsfunktion des Leaders)	Somech (2006)
I $\Rightarrow$ M Input teambasiertes Anreizsystem, Zielunsicherheit Mediator interpersoneller Konflikt, BI	Konfliktmanagement durch (produktiven) kognitiven Konflikt entsteht (kontraproduktiver) affektiver Konflikt (S. 736), was durch Behavioral Integration (S. 741) mittels Reduktion von Attribution und sozialer Urteilsbildung vermindert werden kann; insbesondere bei Zielunsicherheit entsteht kognitiver und affektiver Konflikt; durch ein teambasiertes Anreizsystem (S. 740) wird er gemildert	Mooney et al. (2007)

I ⇔ M ⇔ O Input Organisations- und Team-Kontext, Mitgliedereigenschaften Mediator Prozesse, emergente Zustände Outcome div. Kriterien verbunden in episodischen und Entwicklungs-Prozessen	IMO-Modell das Input-Mediator-Outcome Team Effectiveness Framework bzw. IMO-Modell (S. 413), eine Weiterentwicklung des IPO-Modells, verortet Kollaboration (Kooperation) innerhalb vom Team-Prozess als eine Variable wie z. B. interpersonelle Prozesse (S. 422) wie Konfliktmanagement, Motivation, Vertrauensbildung, Affekt, Feedback und emergente Zustände (S. 423-432) wie z. B. transaktives Gedächtnis, Kohäsion, Teamlernen, psychologische Sicherheit, Teameffizienz- und -Potenz, strategischer Konsens, Autonomie, geteilte mentale Modelle, Klima, Behavioral Integration; TMT-Effektivität wird an der Performance der Organisation messbar (S. 415)	Mathieu et al. (2008)
I ⇔ M Input geteiltes Leadership (Sharing, Pooling, Spreading Leadership) Mediator geteiltes Leadership (interaktives Leadership)	Führungskollaboration vier Forschungsströme von Leadership im Plural verbinden Kollaboration mit Führungstätigkeit (S. 215 ff.); bei Sharing Leadership wird teamintern die Führungsarbeit durch Veranlassung des Managements geteilt und erhöht die Kohäsion und kollektive Vision des TMT (S. 218-231); bei Pooling Leadership führen Dyaden, Triaden oder Konstellationen in TMT Organisationen, um die Entscheidungsmacht zu verteilen und sich z. B. in mobilisierende, expressive und die Aufgabenerledigung betonende Rollen komplementär zu differenzieren (S. 231f.) und die hohe strategische Unsicherheit besser managen zu können, auch wenn die Zurechenbarkeit der Verantwortung und der individuelle Karrierefortschritt darunter leiden könnten (S. 238), was strukturell gemildert werden (S. 239) und konfliktreiche Kräfte innerhalb und ausserhalb der Institution versöhnen kann (S. 240); Autorität wird institutionell nach funktionellen Kriterien geteilt, was Kollaboration (S. 240) und Strukturen (S. 270) erfordert; bei Spreading oder Distributed Leadership werden über die Zeit hinweg organisationsin- und externe Grenzen überschritten, was komplexe Changeprozesse und Projekterfolge ermöglicht (S. 241), wenn das TMT Zustimmung signalisiert und fähige Personen und Ressourcen vorhanden sind (S. 249); beim interaktiven Leadership entsteht Leadership als emergenter Zustand in Gruppen (S. 254) durch soziale Einflussprozesse, die Koordination und Change hervorbringen (S. 261), wenn die asymmetrischen Beziehungen der Beteiligten direkt gemanagt werden (S. 266), weil sie sonst im Chaos oder Lähmung münden können (S. 269)	Denis et al. (2012)
I Input Einflussstaktiken, kollaboratives Verhalten Mediator Einflussnahme auf Entscheidungen	Kollaboratives Verhalten des Individuums aus Sicht des Individuums ist Kollaboration (S. 213) neben rationalem Überzeugen (S. 212) die effizienteste proaktive Einflussnahme, um aufgaben- und beziehungsorientierte Outcomes (S. 211) zu erzeugen; Kollaboration wird hier als Verhalten verstanden, Ressourcen und Unterstützung anzubieten, wenn das Gegenüber Aufgaben übernimmt; z. B. wird gezeigt, wie eine Aufgabe erfüllt werden kann oder es wird bei der Problemlösung geholfen; dies erzeugt Commitment und ermöglicht hochwertige interpersonelle Beziehungen	Lee et al. (2017)

Tabelle 11: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur TMT-Forschung

IMO	TMT-Forschung	Autoren
I Input Macht aus dem Member-, Team- und Organisationskontext	Individuelle Machtquellen und -verteilung von TMT-Mitgliedern als Quellen der Macht von TMT-Mitgliedern werden die formelle Autorität, das Anpassungsverhalten an die Umwelt (funktionell und Umweltschanning) sowie persönliche Charakteristika (S. 254) bezeichnet, was Macht und Umweltbedingungen miteinander verbindet; optimierungsfokussierte Organisationen messen den prozessualen Departements (z. B. Finanzdepartement) viel Gewicht bei (S. 257)	Hambrick (1981)

I ⇔ M → O Input demografische und psychologische Eigenschaften, CEO-Leadership, manageriale Entscheidungsspielräume Mediatoren interpersonelle Prozesse, TMT-BI Outcome Performance der Organisation als «Reflektion» des TMT	CEO-TMT-Interface; CEO-Leadership, TMT-BI der strategische Wahl-Prozess und somit Erfolg von Organisationen wird durch die Werte, die kognitiven Fähigkeiten und die selektive und manageriale Interpretation der Umwelt des TMT (1984, S. 195 und S. 198) mit mentalen Shortcuts (2007, S. 336), also TMT-Leadership und behaviorale Faktoren (1984, S. 194), als Reflektion (1984, S. 194, 2007, S. 335) massgeblich gestaltet, und ist nicht nur als technoökonomische Optimierung anzusehen; Leadership ist eine geteilte Aktivität, kollektive Wahrnehmungen, Fähigkeiten und Interaktionen des TMT (Mikroprozesse) münden in strategischem Verhalten der Organisation (makro-organisationelle Prozesse) (2007, S. 337); es gilt, in die «Black Box» der psychologischen und sozialen TMT-Prozesse (2007, S. 335) zu schauen; der Anteil managerialer Entscheidungsspielräume (z. B. qua kulturellem Individualismus und Sektoreigenschaften, 2007, S. 335 und 339) ist entscheidend für das Ausmass des kollektiven Gestaltungseinflusses des TMT; die ungleiche Machtverteilung im TMT beeinflusst den Outcome (negativ), insbesondere, wenn TMT-BI gering ist, semiautonome Einzelbeziehungen der TMT-Mitglieder mit dem CEO dominant sind (2007, S. 336), Informationen, Ressourcen und Entscheidungen kaum geteilt werden und Belohnungssysteme nicht die Kollektivziele des TMT honorieren (2007, S. 339f)	Hambrick und Mason (1984), Hambrick (2007)
I ⇔ M → O Input ⇔ direktives und partizipatives CEO-Leadership Mediator TMT-Prozess Outcome TMT-Effektivität	CEO-TMT-Interface; CEO-Leadership direktiv bis partizipativ; psychologische Sicherheit, abgemilderte Machtzentralisation TMT-Effektivität besteht aus Entscheidungen, die die Performance der Organisation verbessern, dem Commitment, Teamentscheide umzusetzen und in Zukunft zusammenzuarbeiten, und persönlichem Wachstum und Zufriedenheit der Mitglieder (S. 298); TMT arbeiten oft an unstrukturierten (dynamischen, konfliktreiche, ambiguen, komplexen) Strategie-Aufgaben (S. 301f.), was Informations- und Interessen-Asymmetrie begünstigt (S. 302f.); psychologische Sicherheit, abgemilderte Macht-Zentralisation und ein situativ angepasstes direktives bis partizipatives Leadership-Verhalten von Prozess-Kontrolle, Outcome-Kontrolle und Prozess-Design (S. 310-316) mildert diese Aspekte, so dass Prozessverluste aus qualitativ schlechter Entscheidungsfindung aufgrund mangelnder Partizipation und eigennützigem Verhalten vermindert werden (S. 310)	Edmondson et al. (2003)
I ⇔ M Input CEO-Leadership Mediator TMT-BI	CEO-TMT-Interface; TMT-BI TMT-BI wird durch eine kollektivistische Einstellung und höhere Anstellungsdauer des CEO und durch Firmen-Performance (S. 79) gestärkt; insbesondere wird es durch die Diversität von Zielen (z. B. Wachstum, Risiko, Change) für die Organisation und in geringerem Masse den Ausbildungshintergrund der TMT-Mitglieder sowie der Teamgrösse geschwächt; funktionelle Diversität, Team- und Firmenzugehörigkeitsdauer und das Alter der Firma spielen praktisch keine Rolle; TMT-BI stärkt Corporate Entrepreneurship (S. 80)	Simsek et al. (2005)
M ⇔ O Mediator TMT-BI Outcome Entscheidungsqualität, Untergang von Organisationen	Maladaptives Verhalten bei TMT-Kollaboration als mangelhaft wahrgenommene strategische Entscheidungsprozesse, die wegen der grossen Bedeutung von TMT (S. 443) u. U. den Untergang von Organisationen auslösen können (S. 447), führen basierend auf z. B. Group Think, Fehleinschätzungen, ungelösten Konflikten, fehlendem Engagement, schlechtem Informationsaustausch, eskalierendem Commitment für fehlerhafte Investitionen und Nichteinhalten von Entscheiden aufgrund von mangelndem BI zu maladaptivem Verhalten (S. 441) wie Rigidität, Debattenvermeidung, welches die Ressourcen der Mitglieder nicht nutzt und keine Handlungsalternativen und Situationsbewusstsein entwickelt (S. 443); Power-Asymmetrie verringert psychologische Sicherheit (S. 449), die zum Äussern abweichender Meinungen und damit zum Schaffen realistischer gemeinsamer Mental Models nötig ist (S. 449); Teams und CEO können lernen, solches Verhalten zu vermeiden (S. 449)	Carmeli und Schaubroeck (2006)

M ⇔ O		TMT-BI, TMT-BC und Ambidextrie des TMT	Carmeli und Halevi (2009)
Mediator	TMT- BI, TMT-BC, kontextuelle Ambidextrie	TMT-BI ist das «Sprachvermögen», welches behaviorale TMT-Komplexität erlaubt (Verhaltensrepertoire und situativ differenzierendes Leadership-Verhalten mit individuellen und auch konfligierenden und paradoxen Verhaltensweisen, S. 213); damit wird via kontextueller Ambidextrie (Adaptabilität, geteilte Mission, Disziplin (Konsistenz); Support und Vertrauen, Einbezug, S. 213) organisationelle Ambidextrie erreicht (Balance zwischen Exploitation und Exploration, S. 209); kollaborative Prozesse (S. 210) bestehen aus gegenseitiger Einflussnahme zwischen Personen, offener und direkter Kommunikation und Konfliktbewältigung sowie Unterstützung für Innovation und Experimentieren; kollaborative Prozesse ermöglichen dem TMT, sich ergänzende Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen (Behavioral Repertoire, S. 210), die mentale Kapazität für Informationsverarbeitung und -Interpretation zu verbessern (cognitive Complexity) und sozial divers responsiv sein zu können (Behavioral Differentiation, S. 210); ambidextres Führungsverhalten schafft ambidextre Organisationen (S. 215); Leadership-Verhalten ist nach Schein (1992) der Schlüsselmechanismus, um Kontext in der Organisation einzubetten (S. 213)	
Outcome	Ambidextrie der Organisation		
I ⇔ M ⇔ O		CEO-TMT; CEO-empowering Leadership	Carmeli et al. (2011)
Input	CEO-Leadership, wahrgenommene Unsicherheit der Umwelt	bei TMT ist der CEO-Einfluss besonders gross (S. 400); in dieser Studie wird Leadership vermehrt geteilt (ausser insbesondere bei Interessen-Asymmetrien wie Ressourcenallokation und politischen Entscheiden (S. 408)); Empowering Leadership (S. 400) zielt darauf ab, dass ein Team auch ohne Anwesenheit eines formellen Leaders selbst führt, dazu werden die Entscheidungskompetenzen geteilt und der gegenseitige Einfluss der Teammitglieder aufeinander betont, was BI und dieses wiederum die Team-Potenz erhöht, d. h. das Selbstvertrauen des Teams in seinen Erfolg und seine Fähigkeiten und dann den Organisationserfolg erhöht; dieser Effekt zeigte sich besonders stark in unsicheren Umweltbedingungen (S. 401)	
Mediator	TMT-Prozess, TMT-BI, TMT-Potenz		
Outcome	Performance der Organisation		
I ⇔ M ⇔ O		CEO-TMT-Interface; gruppenbezogenes, transformationelles CEO-Leadership, TMT-BI, TMT-strategisches Entscheidungsverständnis	Friedman et al. (2016)
Input	gruppenbezogenes transformationelles CEO-Leadership	das strukturelle Modell zeigte eine positive Verkettung von gruppenbezogenem transformationellem CEO-Leadership (Gruppenziele, Teamsupport, Change), TMT-BI, TMT-strategischem Entscheidungsverständnis und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens (S. 998)	
Mediator	TMT-BI, strategisches Entscheidungsverständnis		
Outcome	Anpassungsfähigkeit des Unternehmens		
M ⇔ O		TMT-Board; Multiteam-Kollaboration des TMT	Luciano et al. (2017)
Mediator	interpersoneller Prozess/ Multiteam-Prozess (MTS)	bei der Kollaboration von TMT und Boards, die zusammen das strategische Leadership System (S. 675) bilden, treten zum Zwecke der Strategiearbeit (S. 677) jeweils unabhängige, teambezogene Aufgaben und interdependente, teamübergreifende Aufgaben auf (S. 683); organisationales Leadership umfasst eine kollektive Entscheidungsverantwortung, die TMT-Aufgaben (S. 678) wie interne Strategie-Formulierung, -Analyse und -Umsetzung im Business Modell und Board-Aufgaben (S. 678) wie Aufsicht, externe Ressourcenbildung, CEO-Anstellung und Lohnsystem miteinander mit Cross-over und Cross-Level-Effekten (S. 691) verbindet, um Firmen-Performance zu generieren; gemeinsam reflektieren TMT und Boards über strategische Weichenstellungen der Organisation (S. 679) mittels Visionen, Zielpriorisierung und -Kongruenz sowie Informationsverarbeitung aus dem Kontext; es kann eine Selbstdiagnose der Organisation (S. 687f.) vorgenommen werden, inwieweit unabhängiges oder/und interdependentes Arbeiten betont wird (Selbstgenügsamkeit, Konflikt, Koordination oder Absprache); in dynamischer Umwelt ist die Betonung von beiden Arbeitsweisen unabdingbar, eine ressourcenreiche Umwelt lässt auch weniger Interdependenz und eine komplexe auch weniger Unabhängigkeit zu (S. 692)	
Outcome	Performance der Organisation		

I ⇔ M ⇔ O		Microfoundations des CEO-TMT-Einflusses	Palmer et al. (2020)
Input	CEO-Dark Triade Personality	persönliche Eigenschaften des CEO wie Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie belasten die CEO-TMT-Beziehungsqualität (S. 153), mindern als Stressoren (S. 162) mit Behinderung der Zusammenarbeit, inkonsistentem Belohnungsverhalten, selektivem Informieren, Gegeneinanderausspielen, Spott, zentralisiertem Entscheiden, Dominanz und Kontrolle, Mikromanagement, Mobbing, interpersonellem Konflikt (S. 158ff.) TMT-BI (S. 161); es entstehen Fragmentierung, Entzweiung, interne Machtkämpfe, Feindseligkeit (S. 163f.) und dies kann gemäss Social Exchange Theory (SET) TMT-Destructive Leadership-Behavior (S. 163) hervorrufen, d. h. z. B. missbräuchliche Aufsicht, Unhöflichkeit, Untergraben der Position und Behinderung der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters und Aggressivität, was sich wegen des psychosozialen Stresses in Counterproductive Work Behavior (CWB, S. 163) und Störung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Abteilungen manifestieren, und schliesslich die Firmenperformance senken kann	
Mediator	CEO-TMT-Exchange Quality, TMT-BI, TMT-Destructive Leadership		
Outcome	CWB, geringere Performance der Organisation		

Tabelle 12: Eigene Auswertung der Inhalte der Studien zur PM-Forschung

IMO		Public Management Forschung	Autoren
I ⇔ M ⇔ O		Organisationsübergreifende Zusammenarbeit, APO-Modell Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Zusammenarbeitsgeschichte, Komplementarität und komplexe Probleme wie der technologische Wandel erhöhen den Kollaborationsbedarf (Antecedents von Kollaboration, S. 20); während der klassische Liberalismus die Public Choice Theorie in Bezug auf Kollaboration als (egoistischen) Aushandlungsprozess definiert (S. 20), geht der bürgerliche Republikanismus (S. 20) von Kollaboration als integrativem Prozess aus, der Differenzen als Anlass für den Aufbau gegenseitigen Verständnisses, eines kollektiven Willens, von Vertrauen, Sympathie und für die Umsetzung geteilter Präferenzen sieht; Kenntnisse über Kollaboration kommen nicht aus der öffentlichen Verwaltung selbst (S. 21); Zusammenarbeit setzt sich aus sich wiederholenden Zyklen von Verhandlungen, Zugeständnissen (rechtliche und psychologische Verträge) und Umsetzungen zusammen (S. 21f.); dieser Black-Box-Prozess besteht aus fünf Dimensionen (S. 21): Governance (kollaborative Entscheidungsstrukturen, die zu Konsens und geteilter Vision führen; jedoch nicht zu Koalitions- oder Power-Arrangements, sondern offenen Informationsflüssen, Ethik), Administration (Koordination, Hierarchie, Beziehungsaufbau (S. 25) und Interdependenzmanagement), Autonomie der Organisationen (individuelle vs. geteilte Kontrolle; besseres gegenseitiges Verständnis), Gemeinsamkeit (geteilte Interessen, Win-Win-Lösung) und Sozialkapital-Normen (Vertrauen, Gegenseitigkeit, Reputation); die Outcomes bestehen aus Zielerreichungen, Transaktionen, die zu sozial eingebetteten Beziehungen werden, neuen Wertepartnerschaften, die Ressourcen mehr Hebelkraft verleihen und sich selbst verwaltender kollektiver Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen; der Erfolg hängt oft von der aggregativen und integrativen Perspektive auf Zusammenarbeit ab (S. 22), die sich in persönlichen Beziehungen, psychologischen Verträgen, informellem Verständnis und Commitment auch in formellen Rollen und rechtlichen Verträgen manifestieren, nachhaltig ausbalancieren; Kollaboration unterscheidet sich von Kooperation in der Tiefe der Interaktion, der Integration, dem Commitment und der Komplexität; Kollaboration ist ein emergenter Prozess (S. 23); wenn persönliche Beziehungen, reine institutionelle Rollen ergänzen, psychologische die rechtlichen Verträge vertreten, formelle Übereinkommen informelle widerspiegeln, können sie Bestand haben (S. 28); Kollaboration ist fragil, weil Vorhersehbarkeit mit Abhängigkeit und Komplexität erkauft wird, denen alsbald Desorganisation/Desintegration droht (S. 29); Public Manager müssen gemäss der Spieltheorie das Paradox von Branding (Wettbewerb) und Kollaboration (kollaborativem Verhalten) mittels	Thomson und Perry (2006)
A ⇔ P ⇔ O			
Antecedents	Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Geschichte, Komplementarität und komplexe Probleme wie der technologische Wandel		
Process	(egoistischer) Aushandlungsprozess und/oder integrativer Prozess; Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen		
Outcome	Aufbau gegenseitigen Verständnisses, eines kollektiven Willens, von Vertrauen, Sympathie und Umsetzung geteilter Präferenzen; Zielerreichungen, Transaktionen, die zu Beziehungen werden, neue Wertepartnerschaften, sich selbst verwaltende kollektive Handlungsfähigkeit mit institutionellen Funktionen		

		Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz von Spannungen ausbalancieren (S. 29)	
I ⇔ M ⇔ O A ⇔ P ⇔ O Antecedents Interdependenzen, Ressourcen- und Risikoprobleme, Komplementarität, komplexe Probleme Process Mangel an: Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit und Sozialkapital-Normen Outcome Verlust von Menschenleben, Sachwerten, Vertrauen		Interorganisationelle Zusammenarbeit im Katastrophenfall; mangelhafte Kollaboration die Analyse der Reaktion der staatlichen Behörden auf den Hurrikan Katrina zeigt auf, dass keine Arbeitsbeziehungen (S. 136) zwischen den zahlreichen staatlichen Verwaltungen, Rettungsorganisationen, dem Militär und Privaten bestanden, z. B. aus Misstrauen, mangelndes gegenseitiges Verständnis oder weil man sich auf bloße strukturelle Regelungen verließ und darum die Informationen nicht zeitgerecht oder gar nicht, z. B. von der Basis vor Ort, an die Hierarchiespitzen gelangte, die deswegen handlungsunfähig war und kein Leadership entfalten konnte	Waugh und Streib (2006)
M ⇔ O P ⇔ O Process Governance, Administration, Autonomie, Gemeinsamkeit, Normen Outcome Kollaboration		Organisationsübergreifende Zusammenarbeit; Kollaborationsprozess Kollaborationen sind zusammengeschmiedete Unterfangen (S. 42), die durch kollektive Handlungsprobleme gestört werden können und derzeit auf der politischen Agenda stehen; sie bestehen auf der Prozessebene aus fünf Variablen: Governance (kollaboratives Setting, S. 25f.), Administration (geklärte Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele, funktionierende Meetings und Aufgabenkoordination, S. 26), Autonomie der Organisationen (Spannungen, Behinderungen, Selbständigkeit, S. 26f.), gemeinsamer Nutzen (Informationsaustausch, Respekt, geteilte bzw. differenzierte Interessen, Win-Win-Lösung; bei diesen neugebildeten, volatilen Projekten aber nicht statistisch relevant, S. 27f.) und Normen (Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Verbleib ist der Mühe wert, S. 28), die jeweils durch Befragungs-Indikatoren gemessen, zu Dimensionen verdichtet und zur Kollaboration (S. 33) aggregiert werden; Fragebogen für Selbst- und Kollaborationsanalyse (S. 30ff.)	Thomson et al. (2007)
I ⇔ M ⇔ O Input integriertes Leadership aus aufgaben-, beziehungs-, change-, diversity- und integritätsorientierten Leadership-Rollen Mediatoren kollaborative Prozesse mit aufgabenorientierter Kommunikation, Empowerment, positivem Feedback im Change, Diversity unterstützender Moderation, ethischen Massstäben Outcome Performance		Integriertes Leadership-Framework die fünf Leadership-Rollen von Aufgaben-, Beziehungs-, Change-, Diversity und integritätsorientierten Leadership-Rollen, welche zum integrierten Leadership Framework (S. 313) zusammengefasst werden, werden im öffentlichen Sektor von Managern und Angestellten auf allen Hierarchieebenen praktiziert und bewirken Leadership-Effektivität und eine Performanceverbesserung der Organisation (S. 312); Leadership wird als soziale Interaktion, relationaler Prozess, als geteiltes oder verteiltes Phänomen und Netzwerkeinfluss angesehen (S. 308); Leadership und Management werden in dieser Studie nicht voneinander gesondert; in der Forschung wird im öffentlichen Sektor bzgl. Leadership erwähnt, das persönliche Fähigkeiten, Persönlichkeit und Führungsstil zur Aufgabe passen und situativ auf gute politische Bedingungen (S. 310) treffen müssen (positive öffentliche Meinung, politische Unterstützung, Ressourcen, öffentlicher Bedarf), um effektiv zu sein; geteiltes Leadership ist ein wichtiger Vorläufer von Gruppenkohäsion und kollektiver Vision (S. 310); selektive Optik bzgl. Kollaboration: aufgabenorientiertes Leadership-Verhalten (S. 311) sorgt für kollaborationsbasierte Erledigung der Aufgaben via Förderung der Team-Kommunikation, beziehungsorientiertes Leadership-Verhalten (S. 311) sorgt für kollaborative Entscheidungsprozesse mittels Empowerment, Change-Leadership-Verhalten (S. 311) aktiviert Kollaboration bei den Change-Vorschlägen via Belohnung von innovativen und kreativen Inputs, bei Diversity-Leadership-Verhalten (S. 311) wird Kollaboration durch aktive Repräsentation erreicht, die in ihrer Zusammenarbeit im Team unterstützt wird, bei integritätsorientiertem Leadership (S. 312) geht es um den kollaborativen Einbezug von Personen aus rechtlicher, fairness- und gleichheitsbezogenen Gründen und ethische Massstäbe bei der Zusammenarbeit; gemessen wird wahrgenommenes	Fernandez et al. (2010)

		Leadership subsumiert zum integrierten Leadership aus den fünf Rollen, das eine starke Vorhersagekraft für Performance hat (S. 316); das Spektrum könnte erweitert werden um kollaboratives Leadership (S. 319), das das Leadership-Verhalten bei der Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg reflektiert	
I ⇒ O		Organisationsinternes Leadership und Management-Kapazität	Andrews und Boyne (2010)
Input	Kapital-, Finanz-, Human Ressourcen-, IT-Management, Leadership, Management-Kapazität	Leadership sorgt dafür, dass die Management-Kapazität sich verstärkt in der Performance der Organisation niederschlägt (S. 443); die strategische Fähigkeit von öffentlichen Organisationen, adaptiv, effektiv und effizient öffentliche Aufgaben zu erbringen, ist das Äquivalent zum Überleben von Privatunternehmen (S. 444); Management-Kapazität (S. 447) setzt sich aus Kapital-, Finanz-, Human Ressourcen-, IT-Management und Leadership zusammen und ermöglicht stabil gute, von externen und internen Stakeholdern (Vertrauen, Mitarbeiterzufriedenheit) unterstützte, in- und externe Koordination komplexer Probleme und einen klaren Fokus, wohldefinierte Ziele, Glaubwürdigkeit und eine Vision, die diesen Management-Systemen Richtung verleiht (S. 449); das fehlende Leadership, gemessen am Rating durch Assessments, und nicht die Strukturen und Prozesse selber machen Performance-Fehler wahrscheinlicher (S. 444); Organizational Leadership integriert die Management-Systeme, d. h. integratives Leadership (S. 450) baut auf und verbessert organisatorische Fähigkeiten und die Systeme selber, mit denen dann die formellen Kapazitäten erschaffen und ausgerichtet werden, so dass die Ziele der Organisation mit den Management-Systemen so verknüpft werden, dass Performance entsteht (S. 451); organisationale Performance im öffentlichen Sektor ist besonders komplex und multidimensional (S. 445); Leadership wird gemessen nach der Ambition für die Verbesserung des Lebens der Menschen, denen sie dient, den internen Einfluss auf die Priorisierung, der Klarheit darüber, wie diese Ambitionen durch robuste Prioritätensetzung realistischerweise erreichbar sind, und das Ownership von Prioritäten und Nicht-Prioritäten; nachhaltige Investitionspläne, Budgets und Angestelltenbeziehungen, effizienten Wissenstransfer und effektives Leadership, das den Aufbau dieser Kapazitäten ermöglicht, d. h. Charakteristika der Organisation mit Performance verknüpft (S. 447)	
Outcome	Performance		
I ⇒ M ⇒ O		Formalisation personeller Prozesse	Chen und Rainey (2013)
Input	Formalisierung personeller Prozesse	die Formalisation personeller Prozesse im öffentlichen Sektor kann, wenn sie angemessen eingerichtet wird, eine besondere Chance für Teamwork sein; sie unterstützt mittels Lebensläufen, Jobbeschreibungen und Performanceverzeichnissen (S. 953) geteilte Werte und mentale Modelle, legt Verhaltensregeln gegen Übergriffe (S. 950f.) fest und macht Zusammenarbeit attraktiver, Streitbelegungsregeln (S. 951f.) stärken konstruktives Konfliktverhalten und klare Beförderungsregeln helfen beim Teilen von Informationen ohne persönliche Nachteile oder Vorteilsverluste (S. 952) zu erleiden	
Mediator	klare Informationslage, Verlässlichkeit und Regeln bei Teamwork		
Outcome	Team-Performance		
I ⇒ O		Leadership-Theorie; Aufgabenerfüllungen, Personen, Organisationen, Systeme und Organisationen leiten	Van Wart (2013)
Input	Management, transaktionales, transformationelles, kollaboratives und ethisches Leadership	Leadership (S. 561) ist ein sozialer Prozess mit resultat-, mitarbeiter-, organisations-, system- und wertorientierten Aspekten, die sich durch Management (Aufgaben-Performance, S. 555f.), transaktionales (Empowerment, S. 556f.), transformationelles (Innovation und Kreativität belohnen, S. 557), horizontales/kollaboratives (Diversity, S. 558ff.) und ethisches (Integrität in Zeiten von Ressourcenknappheit, Misstrauen und Zynismus, S. 560f.) Leadership beeinflussen lässt; Systeme organisationsin- und -externer Einheiten lassen sich durch horizontales und kollaboratives Leadership führen, Organisationen durch transformationelles Leadership wandeln und gestalten; Systeme zu leiten, beginnt in der eigenen Organisation (S. 562), in der hochwertige professionelle Umfeldler geschaffen werden, in denen weniger formelles Leadership gebraucht wird, das stattdessen der externen Zusammenarbeit gewidmet werden kann;	
Outcome	Performance		

		TMT benötigen konzeptionelle Fähigkeiten, um in den Systemen des Marktes, der Politik und von Innovationen zu navigieren	
I ⇔ O Input CEO-Publicness Fit Outcome Performance		CEO-Succession; CEO-Publicness Fit und Performance der Organisation Publicness (bzgl. politischer Eigentümerschaft, Finanzierung über politische Budgets, politischer Regulation, S. 221) von Organisationen und Managern (Lebenslauf, S. 223) müssen miteinander abgeglichen werden (S. 224); bei weniger Fit gibt es mehr Disruptionen bzw. Anpassungen, Erneuerungen (S. 229); auf öffentlichen Managern lasten mehr Regulierungen und die Stakeholder sind diverser, die Rolle der Politik ist zentral; in der Strategie ist neben Effizienz und Effektivität auch Gleichbehandlung gefordert, meist ist eine Public Service Motivation mit spezifischen Werten vorhanden	Petrovsky et al. (2014)
I ⇔ O Input TMT-Gender Diversity Management-Strukturen Outcome finanzielle Performance		TMT-Gender Diversity und finanzielle Performance die finanzielle Performance der Organisation lässt sich bzgl. Gender Diversity nur dann z. T. stark optimieren, wenn (kollaborative) Board- statt Departemental-Strukturen dem TMT einerseits aus hoher Diversität und andererseits mit kollaborativen Entscheidungsstrukturen (S. 294) Spielräume für die Realisation der Diversitätsvorteile geben und TMT-BI fördern (S. 292); bei Departemental-Strukturen, wo der oder die Vorsitzende eher individuell oder das TMT nur konsultativ einbezieht und selbst entscheidet, hat Gender Diversity (S. 298) in der ganzen Messbreite von geringer bis hoher Diversität keinen messbaren Einfluss auf die finanzielle Performance; zudem erzielen Departemental-Strukturen, - abgesehen von stark diversifizierten Boards, die Budgetüberschreitungen verhindern (S. 295), - eine durchgängig bessere finanzielle Performance	Ostrup und Villadsen (2014)
I ⇔ M ⇔ O Input differenziertes CEO-Leadership Mediator TMT- Potenz, TMT-BI Outcome Performance		CEO-TMT-Interface; differenziertes Leadership individuell- statt gruppenfokussiertes transformationelles Leadership (S. 1898f.), d. h. differenzierter Einbezug und differenzierte Inspiration (ungleiche Anwendung des CEO auf TMT-Mitglieder) stört den Teamprozess (senkt Teampotenz, TMT-BI, begünstigt Subgruppenidentitäten, S. 1900f. und 1903), was Team- und Firmenperformance senkt; CEO-Gender und moralische Inkonsistenz verstärken diesen Effekt insbesondere bei Frauen, wenn die Ungleichbehandlung nicht erklärt und begründet wird (S. 1902)	Zhang et al. (2015)
I ⇔ M ⇔ O Input Institutional Leadership Mediator Moderation von Partizipation, Legitimation, Implementation Outcome Public Value		Institutionen moderieren Public Value Creation; institutionelles Leadership (S. 883) bei der Public-Value-Creation (S. 880) haben vier staatliche Organisationen (S. 877) Partizipation, Legitimation und Implementation so miteinander integriert, dass die demokratische Willensbildung Politik-Outcomes beeinflusste; Public Management (S. 881) muss Public Value Outcomes operationalisieren, ein wirksames Umfeld schaffen und operative Kapazität entwickeln; repräsentative und direkte Demokratie müssen zusammenwirken, um öffentliche Interessen zu aggregieren und dazu benötigt es institutionelle Innovationen (S. 882), um die entsprechenden Indikatoren mit dem Strategiefindungs-, Budgetierungs- und Implementierungsprozess kollaborativ und somit innovativ zu verbinden (S. 876)	Yang (2016)
I ⇔ O Input Public Leadership Outcome Public Performance Behavior		Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty- und Rule Following-Leadership von Mitarbeitern öffentlicher Verwaltungen spezifisches Public Leadership (S. 436) setzt sich aus Accountability-, Network Governance-, Political Loyalty- und Rule Following- Leadership zusammen, das die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung, zum Netzwerken, zur Gesetzeskonformität und zur politischen Loyalität motiviert und befähigt, was in Fragebögen gemessen werden kann	Tummers und Knies (2016)

I, M $\Rightarrow$ O Input Bounded Rationality Mediator Bounded Rationality Outcome Behavioral Public Administration	Bounded Rationality des Individuums und von Gruppen; Behavioral Public Administration erst neuerdings werden vermehrt psychologische Theorien (S. 48) im Public Management berücksichtigt, v. a. im Bereich Public Leadership und Public Service Motivation (S. 45), was in Politikwissenschaft (Blame Avoidance, S. 46) und Management schon lange und ausgiebig der Fall ist (S. 45); und dies obgleich administrative Entscheidungsfindungen eine Kernaufgabe von Public Management sind und Logik und Psychologie des Menschen besonders nahe stehen müssten; zu untersuchen wären z. B. Behavioral Microfoundations von Managern aus dem öffentlichen Sektor und die psychologischen Vorgänge in und zwischen Individuen (Intra- und Intersubjektivität), die auf ihrer Mikroebene in Meso- und Makroebenen von organisationellen und institutionellen Rollen eingebettet sind (S. 46); Motivated Reasoning (S. 49), um Konformität zu bewahren, Groupthink (S. 49), kognitiver Bias, limitierter Egoismus, limitierte kognitive Fähigkeiten, zurückgebundene Willenskräfte und Gegenseitigkeit sind Verzerrungen (S. 50), die administrative Entscheidungen beeinträchtigen und sollten in Experimenten erforscht werden (S. 51)	Grimmelikhuijsen und Jilke (2017)
I $\Rightarrow$ M $\Rightarrow$ O A $\Rightarrow$ P $\Rightarrow$ O Input Ansichten von Individuum, Organisation, Politik und Netzwerk Mediator operative Interaktion, organisationale Beziehungsarbeit des Netzwerks; Umfeld-Support Outcome Messbarkeit der operativen, organisationalen und Umfeld-Effektivität; Public Value	Messung von Zusammenarbeit in Netzwerk-Kollaborationen aus Gründen der zentralen Bedeutung der Verantwortlichkeit/Rechenschaftspflicht und Motivation muss die Effektivität von Zusammenarbeit gemessen werden; dafür gibt es den konsequentialistischen (Grad, in dem das Netzwerk Gutes tut), den kantianistischen (das Richtige tun, Schutz von Werten) und den virtuellen (Gutsein, individuelle Entwicklung) Ansatz (S. 473); zuerst gilt es, ein gemeinsames und gegenseitiges Verständnis von den Zielen und der Mission zu schaffen (S. 474), das die individuellen Ansichten, diejenigen der eigenen Organisation und diejenigen des Netzwerks amalgamiert, während die Organisationen jeweils die Professionsstandards mit den demokratischen Ansichten des «Wahlkreises» abstimmen, wo sich Adressaten, Rezipienten und indirekt und nicht Betroffene einbringen; die Effektivität auf der operativen Interaktionsebene bei der Prozessarbeit (S. 474) kann danach gemessen werden, inwieweit ein gegenseitiges Verständnis, eine gemeinsame «Sprache» und Kultur, neue Wege der Kommunikation und die Fähigkeit, gemeinsamen Grund zu finden, entwickelt wurde; die organisationale Effektivität (S. 474) bei der Beziehungsarbeit des Netzwerkes kann nach Aktivierung, Framing, Mobilisierung und synthetisierenden Tätigkeiten gemessen werden (geteilte Vision, Teilnehmer-Commitment zur Mission, Inklusion aller Teilnehmer in den kollaborativen Prozess); die Umfeld-Effektivität (S. 474) kann nach der Zufriedenheit und Unterstützung der externen Stakeholder und «Wahlkreise» auf der Resultatebene gemessen werden; es sollten bei Kollaboration immer alle Level des Erfolgs gemessen werden (operativ, organisational, umfeldbezogen, S. 474), um einerseits tatsächlich Licht in die Kausalbeziehungen der Problemlösung (und wirkliche Ursachen von Misserfolgen) zu bringen und andererseits den immensen Kosten von Zusammenarbeit den beträchtlichen Nutzen gegenüberzustellen, der über das einzelne Projekt weit hinausreichen kann (z. B. Boundary-Spanning, Erhöhung des technischen und kollaborativen Know-hows auf individueller und Organisationsebene, Reduktion von Transaktionskosten und somit verbesserte Handlungsfähigkeit in der Zukunft, S. 474); bei der Schaffung von Public Value kann auch auf demokratische Rechenschaft (responsiv, vertikal, horizontal, kollaborative Entscheid- und Management-Prozesse, S. 475), prozedurale Legitimität (rational, rechtmässig und kontrolliert) und substantielle Outcomes (Zielerreichung, Problemlösungskapazität) abgestellt werden, was auch wegen der Trade-offs zwischen den verschiedenen Kriterien komplex zu bewerten ist; Evaluationskriterien (S. 475) müssen sowohl ex ante als auch ex post definiert werden, um im Netzwerk gemeinsam optimiert werden zu können	Silvia (2018)

I ⇔ M I ⇔ O Input behaviorale Entscheidungen von Individuen in Teams und Organisationen Mediator verzerrt Outcomes verzerrt	Bounded Rationality des Individuums; Cognitive Bias, Nudging Entscheidungsstrukturen (S. 304), allenfalls mit Nudging, sollten so aufgebaut werden, dass kognitive Verzerrungen von öffentlichem Personal und Bevölkerung minimiert werden; kognitive Verzerrungen treten angesichts unvollständiger oder schwer zu bewältigender Informationslage mittels Heuristiken (S. 306) auf, um schwierige Entscheidungen zu fällen; durch Nudging (S. 306) können deshalb solche schwierigen und einflussreichen Entscheidungen, die zumal systematisch und somit vorhersehbar sind, durch geringfügige Anreize gelenkt werden; Heuristik sucht eher nach (sozial, stimulierten) adäquaten als optimalen Entscheidungen im Sinne von Shortcuts, die Komplexität reduzieren; menschliche Entscheidungen sind mit abnehmender Wahrscheinlichkeit (S. 305): intuitiv, geankert, reflektiert (da nicht intuitiv zugänglich; oder wenn intuitive Bewertung als falsch erkannt wurde); Verfügbarkeit von Informationen entscheidet daher oft über die Wahl der Lösung, die davon abweicht, wenn das Individuum volle Aufmerksamkeit, komplette Informationen, unlimitierte rationale Fähigkeiten und komplette Selbstkontrolle hätte; Anti-Verzerrungs-Strategien (S. 306f.): motivational (Belohnung für Aufmerksamkeit, Rechenschaft), kognitiv (das Gegenteil erfragen, Regel- und Repräsentations-Training bzgl. Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit) und technologisch (Software-Entscheidungs- oder Gruppentools); unterschwellige mentale Ursachen für Verzerrungen sind (S. 308-311): Verfügbarkeit (Ankereffekt, Haloэффект, Status quo, Anti-Public Sector, Nutzbarkeit, Mitläufereffekt, Bestätigung, End of History Illusion, falsche Wahrnehmung der Wahrscheinlichkeit, Selbstbetrug), Verlust-Aversion (Täusch- oder asymmetrischer Dominanzeffekt, Framing, Negativitätseffekt, Referenzpunkt), Selbstüberschätzung (Optimismus, Risiko-unterschätzung); Nudging funktioniert mit Auswahlstrukturen (Choice Architecture) nach den EAST-Kriterien (einfach, attraktiv, sozial, zeitnah, S. 315)	Battaglio et al. (2019)
M ⇔ O P ⇔ O Prozess informelle und formelle Mechanismen Outcome Kollaboration	Interorganisationelle Zusammenarbeit in Sustainability Projekten; informelle und formelle Mechanismen, die Zusammenarbeit fördern informelle Mechanismen (S. 434, 438, 440f.) wie formlose Kommunikation, Ad-hoc-Meetings, gegenseitiges Verständnis und freiwillige Arbeitsgruppen tragen dazu bei, dass starke und von Vertrauen geprägte Bindungen in Projektgruppen entstehen und Transaktionskosten sinken; um diese informellen Mechanismen nachhaltig wirksam zu machen, benötigt es aber formelle Mechanismen (S. 434, 438) wie Mandate, Regeln und Autorität, welche als «Schatten der Hierarchie» (S. 438) strukturelle und funktionale Fragmentierung (S. 436) überwinden helfen, substantielle Beiträge der Beteiligten belohnen, opportunistisches Verhalten verhindern, Risiken senken und somit die informellen Mechanismen indirekt und mit nuanciertem Einsatz (S. 447) von Rollen- und Prozessgestaltung fördern. Formelle Mechanismen (S. 437) selbst sind klassischerweise auf bloße Effizienz ausgerichtet und bringen keine kollaborative Performance (gegenseitiges Vertrauen, offenes Teilen von Information, Zusagen erfüllen, zusammen Risiken eingehen, Zielübereinstimmung) hervor, sondern erst, wenn die institutionelle Kapazität (S. 439) für die Priorisierung von Zusammenarbeit eingesetzt wird, indem sie den Dialog und gegenseitiges Verständnis fördert (S. 445f.)	Park et al. (2020)
I ⇔ M ⇔ O Input visionäres Leadership Mediators Teamkohäsion, Team Boundary Management Outcome Team-Innovation	Organisationsin- und -externe Teamarbeit; visionäres Leadership schafft Teamkohäsion und dadurch Teaminnovation (als soziale Realisierung der Vision, S. 14) visionäres Leadership (S. 3) ist ein Einflussprozess, der auch im öffentlichen Kontext mit einem hohen Grad an Zielambiguität, Aufgabenkomplexität, Bürokratie, strikten Professionsnormen und prosozialer Motivation funktioniert (S. 15); es richtet die Team-Zusammenarbeit auf die Aufgabenerfüllung aus, kreiert motivierende Narrative und fordert konventionelle Weisheiten mit neuen und mutigen Ideen heraus; Teamkohäsion (S. 5) besteht aus interpersoneller Attraktivität, Aufgaben-Commitment und Gruppenstolz; kollaborative Governance Arrangements aus interdisziplinären Teams aus in- und externen	Van der Voet und Steijn (2020)

		Beteiligten, werden durch visionäres Leadership kohäsiv, entwickeln gemeinsame innovative Ansätze und managen ihre Aussenbeziehungen; visionäres Leadership (S. 13) verbessert die in- und externe Zusammenarbeit durch die Ziel-Abstimmung, die Schaffung einer kollektiven Identität und eines geteilten Problemverständnisses, die Kommunikation einer geteilten Vision und durch Motivation zur Interaktion mit dem Umfeld; Teamforschung ist im öffentlichen Sektor relativ selten (S. 14); visionäres Leadership sollte mit der Organisationslinie übereinstimmen, weil es sich auf Teamebene verselbständigen kann (S. 16); weiterhin nimmt ein Team einen Leader nach einer gewissen Zeit als weniger visionär wahr (S. 12)	
I ⇔ M ⇔ O		Kollaborative Driver von Innovation in PPI, PPI-Framework der kollaborative Prozess (S. 151) setzt sich aus erklärenden, fördernden bzw. hemmenden Variablen zusammen: Koordination (in Übereinstimmung gebrachte Erwartungen), (barrierebildenden) konfligierenden Motiven und Kulturen inkl. Input-Diversity, Vertrauen (regelmässige informelle Interaktion), 4. Interdependenz (starke Verbindungen) und Ziel-Übereinstimmung (geteilte innovative Vision) zusammen, die als Driver von Innovation wirken und sich auch ausgleichen können; auf diesen Prozess wirken strukturelle Input-Faktoren (Stakeholder-Support, Vertragsmanagement von Risiken und Performance-Indikatoren) und teilnehmergesteuerte Input-Faktoren (Governance, Leadership; Innovationstraining, technische Fähigkeiten und PPI-Erfahrungen); der Outcome besteht aus Produkt-, Prozess- und Service-Innovationen und Public Value; für Prozess-Innovationen sind besonders Vertrauen und Ziel-Übereinstimmung wichtig	Brogaard (2021)
I ⇔ M ⇔ O		Teams aller Hierarchiestufen (inkl. Managementteams); paradoxes Leadership paradoxes Leadership (S. 9) moderiert die Zielambiguität der Organisation und die Rollenambiguität der Mitarbeiter (S. 7ff.), was Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter durch ein integratives Rollenvorbild mit der Sowohl-als-auch-Einstellung angesichts der multiplen Performance-, permanenten Lern-, flexiblen Organisations- und individuellen vs. organisationellen Zugehörigkeits-Paradoxe (S. 4) im öffentlichen Sektor erhöht, indem es Ziel- und Rollenklarheit durch Sinnggebung (S. 4) schafft und defensives Verhalten (S. 6) reduziert	Backhaus et al. (2021)
M		komplexes Projektmanagement; Komplexifizierung als Ausweg aus linearen Sackgassen in Projekten sollte ein Spektrum an komplexen, integrativen Herangehensweisen (S. 843) und simplifizierenden, linearen Herangehensweisen (S. 843) angewendet werden; erstere schaffen Lösungspfade und können letztlich unsteuerbar werden, letztere engen die Handlungsoptionen pfadabhängig ein und sind bei unvorhergesehenen Änderungen nicht adaptiv und kollaborativ genug	Joosse und Teisman (2021)
I ⇔ M ⇔ O		strategische Entscheidungsprozesse; Strategic Voice als kollaboratives Verhalten mittels Benutzung von strategischen Indikatoren (S. 830) steigt die wahrgenommene Selbst-Wirksamkeit (S. 824) und daraus die Motivation für die strategische Mitsprache (S. 819) von politischen Board-Mitgliedern; die Mitsprache besteht aus kollektivem Informationsaustausch, gemeinsamem Monitoring und diversen Innovationsvorschlägen (S. 819), was in einem gemeinsamen Verständnis der strategischen Fragestellungen münden und persönliches Wissen in die Ko-Produktion integrieren kann (S. 832); vermutlichweise aber auch Konflikte schürt, die gemanagt werden müssen (S. 835)	Meyfroodt und Desmidt (2021)

7.3 Liste der ausgewerteten Studien nach Themengebiet

Tabelle 5: Eigene Auswertung der Kategorien und Hauptthemen der Studien nach Domäne und dann chronologisch

Studie	Team-Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance-Verhalten	Team- oder Gruppen-Typen	Untersuchungs-Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspektive/Sektor der Studie	Optik der Kollaborationsförderung
Cohen und Bailey (1997)	Team-effektivität	(selbstgesteuerte) Arbeits-, Projekt-, parallele und Management-Teams in den USA	Team, Abteilung, Organisation	Review Artikel 1990-1996, heuristisches Modell	Überblick	Teamforschung, privat und öffentlich	Steuerung der Organisation
Marks et al. (2001)	Teamprozesse in der Zeitdimension	unspezifisch	Team	Konzept	Theoriebildung	Teamforschung, sektorspezifisch	Gruppe des TMT
Kirkman und Mathieu (2005)	Teamvirtualität	unspezifisch	Team	Konzept	Theoriebildung	Teamforschung, sektorspezifisch	Gruppe des TMT
Gilson et al. (2005)	Kreativität, Standardisierung	Service-Teams eines globalen Grossunternehmens in Kanada	Team	quantitative Studie mit Surveys und Kennzahlen	Managementpraxis	Teamforschung, privat	Steuerung der Organisation
Somech (2006)	partizipativer und direkter Leadership-Stil, Innovation	funktionell heterogene Krankenhaus-Teams in Israel	Team	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	Teamforschung, öffentlich	Individuen des TMT
Mooney et al. (2007)	kognitiver und affektiver Konflikt, Behavioral Integration	Projektteams in New York Metropolitan Area	Team, Aufgabe, Organisation (Lohnanreize)	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	Teamforschung, privat und öffentlich	Gruppe des TMT
Mathieu et al. (2008)	Team-effektivität	Arbeits-, Service-, Management-, Studenten-Teams (inkl. Simulationen), international	Team, Abteilung, Aufgabe, Organisation	Review 1997-2007, Team-Effektivitäts-Modell (IMO)	Überblick	Teamforschung, privat und öffentlich	Gruppe des TMT
Denis et al. (2012)	geteiltes Leadership in Form von Sharing, Pooling, Spreading und Interactive Leadership	Teams, Management-Teams, interorganisationelle und hierarchieübergreifende Teams, international	Team, Organisation, Projekt, Emergenz	Review aus quantitativen und qualitativen Studien, Experimenten, Konzepten	Überblick	Teamforschung, privat und öffentlich	Gruppe des TMT
Lee et al. (2017)	interpersonelle Einflussstaktiken	Individuen in Teams, international	aufgaben- und beziehungsorientierte Outcomes	Metaanalyse 2001-2015, quantitative Studie qualitativer Studien	Managementpraxis	Teamforschung, privat und öffentlich	Individuen des TMT

Studie	Team-Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance-Verhalten	Team- oder Gruppen-Typen	Untersuchungs-Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspektive/Sektor der Studie	Optik der Kollaborationsförderung
Hambrick (1981)	Quellen von Macht in TMT, TMT-Heterogenität	TMT	individuelle Machtverteilung	quantitative Studie mit Surveys	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Individuen des TMT
Hambrick und Mason (1984)	die Organisation als Reflexion des TMT	TMT	TMT, Organisation	Konzept	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation
Edmondson et al. (2003)	TMT-Prozess, direktives und partizipatives Leadership	TMT	TMT-Prozess	Konzept	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Individuen des TMT
Simsek et al. (2005)	CEO-, TMT-, und Organisations-Determinanten von Behavioral Integration (BI)	TMT in den USA	TMT-BI	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	private TMT-Forschung	Individuen und Gruppe des TMT
Carmeli und Schaubroeck (2006)	TMT-BI, Entscheidungsprozesse	TMT in Israel	Organisation	quantitative Studie mit Surveys und qualitative Analyse	Managementpraxis	private TMT-Forschung	Gruppe des TMT
Hambrick (2007)	die Organisation als Reflexion des TMT	TMT	TMT, Organisation	Konzept-Update	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation
Carmeli et al. (2011)	TMT-Prozess, Empowering Leadership; BI, Team-Potenz	TMT in Israel	TMT-Prozess	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	private TMT-Forschung	Individuen und Gruppe des TMT
Carmeli und Halevi (2009)	organisationale Ambidextrie durch TMT-BI und Behavioral Complexity, kontextuelle Ambidextrie	TMT	Organisation	Konzept	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation
Friedman et al. (2016)	transformationelles Leadership, Verhaltens- und Entscheidungsprozesse, TMT-BI	TMT in Israel	Organisationen	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	private TMT-Forschung	Individuen und Gruppe des TMT

Studie	Team-Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance-Verhalten	Team- oder Gruppen-Typen	Untersuchungs-Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspektive/Sektor der Studie	Optik der Kollaborationsförderung
Luciano et al. (2017)	unabhängiges und interdependentes Multilevel-Team-System-Verhalten (MTS)	TMT, Boards	TMT, Board, Organisation	Konzept	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Gruppe des TMT
Palmer et al. (2020)	CEO-Dark Triade Personality	CEO, TMT, Mitarbeiter	CEO, TMT, Organisation	Konzept, Review englischsprachiger Journale 1994-2018	Theoriebildung	private TMT-Forschung	Individuen des TMT
Thomson und Perry (2006)	Kollaborationsprozess	organisationsübergreifende Projektgruppen in den USA	Organisationen	Konzept	Theoriebildung	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Waugh und Streib (2006)	Missmanagement einer grossen Naturkatastrophe aufgrund mangelhafter Zusammenarbeit	diverse administrative, militärische und nichtstaatliche Organisationen in den USA	Bürger im Flutgebiet	Dokumente über Missmanagement nach Hurricane Katrina 2005	Managementpraxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Thomson et al. (2007)	Messgrössen von Kollaboration	Verwaltungsdirektoren in einem nationalen interorganisationellen Kollaborationsprogramm in den USA	interorganisationelle Kollaboration	Surveys 2000 und 2001	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Fernandez et al. (2010)	integriertes Leadership	Mitarbeiter des öffentlichen Sektors gemäss Federal Human Capital Survey in den USA	Organisationen	quantitative Studie mit Surveys und Programmdateien	Managementpraxis, Theoriebildung	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation
Andrews und Boyne (2010)	Public Management (Leadership, Management Capacity)	Verwaltungseinheiten aller Ebenen in England	Organisation	quantitative Studie	Managementpraxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation
Chen und Rainey (2013)	durch HRM-Formalisation unterstützte Teamarbeit auf allen Ebenen	Mitarbeiter im öffentlichen Sektor in den USA	Team	Konzept	Managementpraxis	Public Management-Forschung	Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation

Studie	Team-Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance-Verhalten	Team- oder Gruppen-Typen	Untersuchungs-Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspektive/Sektor der Studie	Optik der Kollaborationsförderung
Van Wart (2013)	organisationelles (transformationales) und systemisches (kollaboratives und horizontales) Leadership	Manager aller Hierarchiestufen	Organisation, Teams, Abteilung	Review	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Petrovsky et al. (2014)	Nachfolgeplanung, Publicness-Fit	CEO-Publicness-Fit USA und GB	Organisation	Konzept	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-TMT-Forschung (Vergleich zu privat)	Individuen und Gruppe des TMT
Ostrup und Vil-ladsen (2014)	Gender Diversity in TMT in kollaborativen und departmentalen organisationalen Settings	TMT dezentraler Bezirksverwaltungen in Dänemark	Organisation	statistische Daten 2008-2012	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-TMT-Forschung	Gruppe des TMT
Zhang et al. (2015)	CEO-differenziertes transformationelles Leadership	TMT in China	TMT, Tochtergesellschaften eines Staatsunternehmens	quantitative Studie mit Surveys	Managementpraxis	Public Management-TMT-Forschung	Individuen des TMT
Yang (2016)	Institutional Leadership mittels Integration von Partizipation, Legitimation und Implementation	politische Projekte in den USA von 4 Verwaltungseinheiten mit Integration Award	Gesellschaft, Organisation	Fallstudien, Interviews und Dokumente von 2009	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Tummers und Knies (2016)	Public Leadership Rollen	niederländische Verwaltungsmitarbeiter	Mitarbeiter	quantitative Studie mit Surveys	Theoriebildung, Managementpraxis	Public Management-Forschung	Individuen und Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit

Studie	Team -Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance- Verhalten	Team- oder Gruppen- Typen	Untersu- chungs- Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspek- tive/Sektor der Studie	Optik der Kollabora- tionsförde- rung
Grimme- likhuijsen und Jilke (2017)	Behavioral Public Admi- nistration	Individuen und Gruppen in öffentli- chen Organisatio- nen, Bürgerinnen und Bürger	Individuum und Kollektiv	Metastudie, Re- view von Publi- kationen 1996- 2015	Theorie- bildung	Public- Ma- nagement- Forschung	Individuen und Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation und interorga- nisationalen Zusammenar- beit
Silvia (2018)	Evaluationskri- terien für Kolla- borationseffek- tivität zwischen Organisationen, Netzwerk-Kol- laboration	Kollaboration von niederländischen Projektteams, die or- ganisationsüber- greifend organisierte Kriminalität be- kämpfen	Netzwerk	Konzept	Manage- ment- praxis, Theorie- bildung	Public Ma- nagement- Forschung	Steuerung der Organisation und interorga- nisationalen Zusammenar- beit
Battaglio et al. (2019)	kognitive Ver- zerrungen von Entscheidungen (v. a. durch Verfügbarkeit, Verlust-Aversio- n, Selbst- überschätzung); Nudging, Choice-Archi- tektur	Umfrage- und Expe- riment-Teilnehmer von öffentlichem Personal, Studieren- den und Bürgerin- nen und Bürgern im Wesentlichen west- licher Industriesta- ten	Individuum und Kollektiv	Review von im Wesentlichen experiment-ba- sierten qualitati- ven und quanti- tativen Studien 1993-2018	Manage- ment- praxis, Theorie- bildung	Public Ma- nagement- Forschung, öffentliches Personal, Politiker und Bevöl- kerung	Individuen und Gruppe des TMT, Steuerung der Organisation und interorga- nisationalen Zusammenar- beit
Park et al. (2020)	formelle und in- formelle Me- chanismen, die Kollaboration unterstützen	Stadtverwaltungen in Sustainability Projekten in den USA	interorganisa- tionelle Kol- laboration	quantitative Studie mit Sur- veys 2015-2016	Theorie- bildung, Manage- ment- praxis	Public Ma- nagement- Forschung	Gruppe des TMT, Steue- rung der Or- ganisation und interorga- nisationalen Zusammenar- beit
Van der Voet und Steijn (2020)	Teamkohäsion, Visionary Lead- ership, Kollabo- ration	interdisziplinäre, de- zentrale Sozialhilfe- Teams in Rotter- dam, Amsterdam und Den Haag	Team	quantitative Studie mittels zwei Surveys 2016-2017 und 2017-2018	Manage- ment- praxis	Public Ma- nagement- Forschung	Steuerung der Organisation
Brogaard (2021)	kollaborativer Prozess/Interak- tion (neben strukturellen und teilnehmer- getriebenen Faktoren)	Zusammenarbeit bei Public-Private Inno- vations- Projekten (PPI) im Sozial- und Infrastrukturbereich westlicher Industrie- staaten	Organisation, Gesellschaft	Review quanti- tativer, qualita- tiver, gemisch- ter und konzep- tioneller Stu- dien 2004-2018 mit Framework	Manage- ment- praxis, Theorie- bildung	Public Ma- nagement- Forschung	Steuerung der Organisation und interorga- nisationalen Zusammenar- beit

Studie	Team -Eigenschaften, -Prozesse, -Mechanismen; Performance- Verhalten	Team- oder Gruppen- Typen	Untersu- chungs- Level für Outcome	Typ der Studie	primäre Absicht der Studie	Domäne/ Perspek- tive/Sektor der Studie	Optik der Kollabora- tionsförde- rung
Backhaus et al. (2021)	paradoxes Leadership	Mitarbeiter in deutschen Bezirksverwaltungen eines Stadtstaates	Mitarbeiter	Surveys 2017 und 2018	Theoriebildung, Management-praxis	Public Management-Forschung	Individuen des TMT, Steuerung der Organisation
Joosse und Teisman (2021)	kollaboratives Komplexifikations- und lineares Simplifizierungs-Management	Bauprojektmanager des Bahnhofs in Utrecht (NL)	Projekt	Fallstudie eines Infrastrukturprojektes vor 2003-2018	Theoriebildung, Management-praxis	Public Management-Forschung	Steuerung der Organisation und interorganisationalen Zusammenarbeit
Meyfroodt und Desmidt (2021)	wahrgenommene Selbst-Wirksamkeit (Self-Efficacy)	lokale politische Board-Mitglieder in Belgien	Politiker	quantitative Surveys 2017	Theoriebildung, Management-praxis	Public Management-Forschung	Individuen und Gruppe des TMT

8. Literaturverzeichnis

- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*, 70, 443-454.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2021). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 1-21.
- Balz, H.-J., & Spieß, E. (2009). Kooperation in sozialen Organisationen. *Kooperation in sozialen Organisationen*, 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79, 304-320.
- Brogaard, L. (2021). Innovative outcomes in public-private innovation partnerships: a systematic review of empirical evidence and current challenges. *Public Management Review*, 23, 135-157.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, 207-218.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 399-411.
- Chen, C.-A., & Rainey, H. G. (2014). Personnel Formalization and the Enhancement Of Teamwork: A public-private comparison. *Public Management Review*, 16, 945-968.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6, 211-283.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14, 297-325.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 308-323.

- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505–538.
- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53, 996–1018.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48, 521–531.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77, 45–56.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative science quarterly*, 2, 253–276.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*.
Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Joosse, H., & Teisman, G. (1 2020). Employing complexity: complexification management for locked issues. *Public Management Review*, 23, 843–864.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700–718.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210–228.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors from A Multiteam Systems Perspective. *Academy of Management Review*, 45, 675–701.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476.
- Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2021). Can rational planning stimulate cooperative behaviour? How perceived self-efficacy mediates the relationship between strategic plan use, performance information use and strategic voice by local councillors. *Public Management Review*, 23, 818–842.

- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 733–758.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector. *Administration & Society*, 36, 427–453.
- Palmer, J. C., Holmes, R. M., & Perrewe, P. (2019). A Multi-Level Theoretical Model of CEO Dark Triad Personality on Subordinate And Firm Performance. *Group & Organization Management*, 2019, 10847.
- Park, A. Y., Krause, R. M., & Hawkins, C. V. (10 2020). Institutional Mechanisms for Local Sustainability Collaboration: Assessing the Duality of Formal and Informal Mechanisms in Promoting Collaborative Processes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31, 434–450.
- Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. A. (2015). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: The theory of publicness fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 217–236.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). Teamentwicklung–von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-) Team. In *Organisationsentwicklung* (S. 239–320). Springer.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48, 69–84.
- Somech, A. (2 2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32, 132–157.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 23–56.
- TUMMERS, L. A., & KNIES, E. V. (2016). MEASURING PUBLIC LEADERSHIP: DEVELOPING SCALES FOR FOUR KEY PUBLIC LEADERSHIP ROLES. *Public Administration*, 94, 433–451.
- Überbacher, F. (2014). Legitimation of new ventures: A review and research programme. *Journal of Management Studies*, 51, 667–698.
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2020). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 1–20.

- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73, 553-565.
- Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. *Public Administration Review*, 66, 131-140.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii–xxiii.
- Yang, K. (2016). Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation, Legitimation, and Implementation. *Public Administration Review*, 76, 873-885.
- Zhang, X.-a., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 41, 1898–1933.

9. Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Ort und Datum

Vorname Name

10. Über die Autorin

Die Autorin ist ausgebildete Architektin ETH mit Nachdiplomstudium im öffentlichen Planungs- und Baurecht ZHAW. Als Leiterin Hochbau und Mitglied der Geschäftsleitung ist sie für die baurechtlichen, architektonischen und ortsbaulichen Themengebiete zuständig und die strategische Leitung der Kommunalverwaltung mitverantwortlich.