

Der Einfluss multipler Teammemberschaften auf Innovationen in Teams

Sebastian Woelke

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Theoretischer Bezugsrahmen	10
2.1	Aktueller Forschungsstand im MTM-Kontext	10
2.2	Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning	13
2.3	Wissensvielfalt	19
2.3.1	Relevanz von Wissensvielfalt für Team-Innovationen	19
2.3.2	Wissensvielfalt und MTM	20
2.4	MTM und Innovationen im fokalen Team	25
3	Empirische Untersuchung	26
3.1	Empirische Forschungsmethode	26
3.2	Sampling	29
3.3	Datenerhebung	31
3.4	Datenanalyse	33
3.5	Ergebnisse	39
3.5.1	Umfang multipler Teammitgliedschaften	39
3.5.2	Positive und negative Auswirkungen von MTM	40
3.5.3	MTM und die Verbindung zum externen Netzwerk	43
3.5.4	Ideenentwicklung, MTM und der Austausch mit Dritten	43
3.5.5	Wissensvielfalt und Wissenstransfer	46
3.5.6	Weitere wichtige Aspekte für den MTM-Kontext	47
3.6	Gegenüberstellung theoretischer Annahmen und empirischer Ergebnisse	48
4	Schlussbetrachtung	53
4.1	Kritische Einordnung	53
4.2	Theoretische Implikationen	53
4.3	Praktische Implikationen	55
4.4	Limitationen und zukünftige Forschung	56
	Literaturverzeichnis	58

Abkürzungsverzeichnis

MTM	multiple Teammitgliedschaft
OK	Oberkategorie
UK	Unterkategorie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Forschungsmodell	25
Abbildung 2 – Aufschlüsselung der Interviewpartner	31
Abbildung 3 - Angepasstes Forschungsmodell auf Basis der Analyseergebnisse	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Ergänzende Kategorien OK1 bis OK3	35
Tabelle 2 - Deduktive Kategorien mit Bezug zum Rahmenkonstrukt.....	36
Tabelle 3 - Auszug des Kategoriensystems	37

1 Einleitung

Die „erhebliche Veränderung des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft durch Verwendung digitaler Technologien und Techniken sowie deren Auswirkungen“ (Pousttchi, 2017, Abs. 1), kurz digitale Transformation, erfordert in Unternehmen eine tiefgreifende Modifikationen der Aufbau- sowie Ablauforganisation (Teece und Linden, 2017, S. 11f.). Aus Unternehmensperspektive wächst daher die Notwendigkeit, die sich ergebenden Potenziale sinnvoll auszuschöpfen sowie die aufkommenden Risiken zu managen. Innerhalb der Unternehmen trägt die wachsende Digitalisierung zunehmend dazu bei, dass neue Unternehmensprozesse, neue Geschäfts- und neue Führungsmodelle etabliert werden (Birkinshaw und Ansari, 2015, S. 85; Teece und Linden, 2017, S. 12).

Jedoch genügen die alleinige Anpassung des Geschäftsmodells und die Integration digitaler Technologien in das Unternehmen nicht aus, um den Anforderungen des dynamischen und digitalen Marktumfelds gerecht zu werden. Sowohl um diesen Marktanforderungen entsprechen zu können als auch um zukunftsfähige kompetitive Vorteile zu erwirtschaften sehen sich Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, stetig neue Ideen zu entwickeln und Innovationen voranzutreiben (van Knippenberg, 2017, S. 212). Diese werden als Kernkompetenzen moderner Unternehmen angesehen (Somech und Drach-Zahavy, 2013, S. 684). Neue Ideen und Innovationen werden benötigt, um die erforderliche Effektivität, die von der dynamischen und herausfordernden Umwelt abverlangt wird, aufrechtzuerhalten oder zu steigern (ebd., 2013, S. 684). Die Entstehung von Innovationen beginnt zumeist mit der Entwicklung kreativer Ideen durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern in Teams (Dokko, Kane und Tortoriello, 2014, S. 704). Zur Förderung von Innovationen steigt daher die Relevanz diversifizierter Teams aufgrund ihrer breiten Spektren an Fachwissen sowie ihrer hohen Leistungsniveaus (Benoliel und Somech, 2015, S. 84). Unter einem Team wird dabei eine Gruppe von Personen verstanden, die sich gemeinschaftlich die Verantwortung für unternehmensrelevante Aufgaben teilt, die auf Gruppenebene definiert werden können. Sie verfolgen ein gemeinsames Ziel und sind in der Durchführung ihrer Aufgaben voneinander abhängig (Kozlowski und Bell, 2003, S. 334). Dabei sind Teams durch ihre Einbettung in den organisationalen Kontext begrenzt, eingeschränkt und ihr Austausch zu übergeordneten Unternehmenseinheiten beeinflusst (ebd., 2003, S. 334). Darüber hinaus besitzen Teams eine entwickelnde Lebensspanne, das bedeutet sie formen, reifen und entwickeln sich im Laufe der Zeit (Kozlowski und Bell, 2003, S. 335).

Durch das Einbringen von diversem Wissen der Teammitglieder wird die Innovationsfähigkeit der Teams gefördert, da die Rekombination dieses Wissens eine grundlegende Komponente für die Entstehung von Innovationen in Teams darstellt (Dokko et al., 2014, S. 704). Team-Innovationen beziehen sich auf die Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen, Produkten oder Praktiken, die für ein Team eine Neuerung darstellen und als nützlich empfunden werden (West und Wallace, 1991, S. 303). Um innovativ zu sein, müssen Teammitglieder kreative Ideen entwickeln und sich kritisch mit diesen auseinandersetzen, damit sie unbrauchbare Ideen verwerfen und hingegen die vielversprechenden Ideen umsetzen (Somech und Drach-Zahavy, 2013, S. 685). Neue, innovative Erkenntnisse ergeben sich insbesondere durch die Integration von vielfältigem Wissen, Expertise und Ansichten. Gleichzeitig kann diese Auseinandersetzung

mit diversen Informationen und Perspektiven die Kreativität einzelner Teammitglieder oder Personen eines sozialen Netzwerks fördern (Zhou, Shin, Brass, Choi und Zhang, 2009, S. 1544). Für eine solche Informationsintegration bieten Teams eine gute Grundlage, da sie das Potenzial besitzen, Mitglieder mit verschiedenen Erfahrungen, Fachwissen und Perspektiven zusammenzubringen. Die grundlegende Annahme wäre daher, dass Teams umso innovativer sind, je mehr Mitglieder sie mit verschiedenen Hintergründen zusammenbringen und zum Wissensaustausch motivieren (van Knippenberg, 2017, S. 214). Diese Teamaktivitäten des Wissenstransfers und der Akquise von neuem Wissen sind im wissensintensiven Prozess der Kreation und Entwicklung neuer und innovativer Ideen wichtige Voraussetzungen. Der Austausch von Wissen und Informationen findet dabei innerhalb sozialer Netzwerke statt, die sowohl Personen innerhalb als auch außerhalb des eigenen Teams inkludieren (Chung und Jackson, 2013, S. 443). Für die Innovationsfähigkeit von Teams ist daher der Austausch von Wissen und Expertise zwischen den Teammitgliedern ebenso wichtig, wie ein Austausch von Wissen, Erfahrungen und Expertise mit einem externen Netzwerk (Reagans und Zuckerman, 2001; Rodan und Galunic, 2004; Hülsheger, Anderson und Salgado, 2009; Sosa, 2011).

Betrachtet man sich die Vielzahl an Forschungsliteratur zur Teamarbeit und dem Kontext der Team-Innovation wird in der Regel davon ausgegangen, dass die jeweiligen Personen ausschließlich Mitglied eines Teams sind und ihre Ressourcen auf die darin gestellten Aufgaben konzentrieren (Mortensen, Woolley und O'Leary, 2007; Anderson, Potočnik und Zhou, 2014; van Knippenberg, 2017). Die Praxis zeigt hingegen, dass in Unternehmen, aufgrund betriebswirtschaftlich notwendiger Gegebenheiten, Mitarbeiter immer öfter mehreren Teams gleichzeitig zugeordnet sind und somit ihre Ressourcen auf die Aufgaben der unterschiedlichen Teams verteilen müssen (Chan, 2014, S. 76). Laut O'Leary, Mortensen, & Woolley (2011, S. 461) sei eine simultane Zugehörigkeit zu mehreren Teams bereits für 65 bis 95 Prozent der Personen aus den USA und Europa der Fall, die in einem wissensintensiven Umfeld arbeiten. Diese simultane Zugehörigkeit von Individuen zu mehreren Teams ist auch unter der Bezeichnung multiple Teammitgliedschaft (MTM) bekannt (O'Leary et al., 2011, S. 461). Sie ist zudem durch Arbeitszeitverteilung über die zugehörigen Teams charakterisiert sowie eine Mehrzahl an Rollen, die den Mitarbeitern aufgrund der Wechsel zwischen unterschiedlichen Teamkontexten zukommen könnten (Pluut, Flestea und Curșeu, 2014, S. 333).

Vergleicht man Teams mit multipler Teammitgliedschaft mit den Teams, die ausschließlich aus singulären Teammitgliedschaften bestehen, ist ein Widerspruch in ihren Grundannahmen erkennbar. Durch MTM und damit einhergehenden stetigen Team- und Kontextwechseln hat ein Team deutlich dynamischere Strukturen, sodass eine relative Stabilität im zeitlichen Verlauf ebenso wie die Verfolgung eines präzise definierten Ziels nicht mehr gegeben sind (Tannenbaum, Matthieu, Salas und Cohen 2012, S. 3). Zudem weichen die Teamgrenzen durch MTM auf und Teams sind häufig verteilter, da Teammitglieder, aufgrund ihrer weiteren Teammitgliedschaften, dazu verpflichtet sind an unterschiedlichen Orten zu arbeiten. Dadurch finden weitere Annahmen der Forschung hinsichtlich klassischer Teamcharakteristika, wie der gemeinsamen Existenz an einem Ort und der Arbeit an definierten, beständigen Aufgaben (Tannenbaum et al., 2012, S. 3) im MTM-Kontext keine Anwendung mehr. Im Rahmen von MTM lassen sich Teams daher in fokale und periphere Teams unterteilen. Unter einem fokalen Team wird dabei das Kernteam

eines Teammitglieds verstanden. Das bedeutet es ist jenes Team, dem eine Person maßgeblich zugeteilt ist und auf das sie einen Großteil ihrer Zeit verwendet. Alle weiteren Teams in denen eine Person, über ihr fokales Team hinaus, Mitglied ist werden als periphere Teams bezeichnet. Zusammenfassend werden daher grundlegende Annahmen der Forschung zu Team-Innovation durch das Konzept der multiplen Teammitgliedschaften in Frage gestellt.

Dennoch verwenden Unternehmen insbesondere in dynamischen und schnell wachsenden Märkten intensiv multiple Teammitgliedschaften auch für die Entwicklung neuer, innovativer Ideen, Produkte und Prozesse, um wettbewerbsfähig zu bleiben und wissensintensive Arbeit effektiv zu verrichten (Bertolotti, Mattarelli, Vignoli und Marci, 2015, S. 911). Dies lässt vermuten, dass sich MTM förderlich auf die Entwicklung von Innovationen auswirken kann. Eine Frage, die diese Arbeit daher behandelt ist:

(F.F.1) Welcher Zusammenhang besteht zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team?

Es wird dabei ausschließlich auf die Innovationen im fokalen Team fokussiert, da eine Betrachtung des gesamten Teamnetzwerks aus fokalen und peripheren Teams, das durch MTM entsteht, ein zu hohes Maß an Komplexität aufweisen und die Begrenzung von Zeit und Umfang dieser Arbeit überschreiten würde.

Während die bestehende Forschung das Wissen hinsichtlich der Vorstufen der Effektivität einzelner Teams beleuchtet hat (Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson, 2008), spielt die Thematik multipler Teammitgliedschaften bislang eine eher untergeordnete Rolle (Bertolotti, Mattarelli, Mortensen, O'Leary und Incerti, 2013, S. 2). Bisherige Studien haben jedoch gezeigt, dass multiple Teammitgliedschaften sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Teamarbeit mit sich bringen können (O'Leary et al., 2011, S. 472). Die gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Teams erhöht die potentielle Kontaktaufnahme der betroffenen Personen zu ihren Mitmenschen. MTM bietet somit den einzelnen Teammitgliedern eine Netzwerkstruktur, die es ihnen ermöglicht, ein umfassendes externes Netzwerk aufzubauen (Mo und Wellman, 2016, S. 1262). Unter einem externen Netzwerk sind dabei die Beziehungen zwischen Teammitgliedern und Personen außerhalb des fokalen Teams zu verstehen (Chung und Jackson, 2013, S. 443). Dementsprechend sind interne Netzwerke als Beziehungen zwischen Personen innerhalb des fokalen Teams definiert (ebd., 2013, S. 443).

Durch den regelmäßigen Kontakt zu ihrem externen Netzwerk, der mit MTM einhergeht, stellen Teammitglieder automatisch eine Verbindung zwischen diesem und ihrem fokalen Team her und nehmen eine vermittelnde Rolle ein (Mo und Wellman, 2016, S. 1261; Birkinshaw, Ambos und Bouquet, 2017, S. 423). Diese Vermittlung und Verbindung von externem Umfeld und fokalem Team wird auch als Boundary Spanning bezeichnet (Birkinshaw, Ambos und Bouquet, 2017, S. 423). Solche Netzwerkstrukturen über die Grenzen des fokalen Teams hinweg können im Hinblick auf die Entwicklung innovativer Lösungen sehr wertvoll sein. Denn dadurch ist man unterschiedlichen und vielfältigen Kenntnissen, Ansätzen und Perspektiven ausgesetzt, kann auf diese zugreifen und sie adaptieren (Dokko et al., 2014, S. 704). Man ist demnach durch die Mitgliedschaft in mehreren Teams mit mehr Wissensvielfalt und Expertise konfrontiert (Pluut et al., 2014, S. 334). Durch den Transfer dieser vielfältigen Informationen in das fokale Team, kann dadurch dessen Wissensvielfalt erhöht werden (ebd., 2014, S. 334). Folgt man der Logik von van

Knippenberg (2017, S. 214) ist der Pool informativer Ressourcen, auf die ein Team zurückgreifen kann, und das Potenzial für Teamkreativität und -Innovation umso größer, je mehr Teammitglieder differenzierte Perspektiven in das Team integrieren.

Gleichzeitig ist jedoch zu beachten, dass jedes Teammitglied, trotz des kaum limitierten Zugangs zu Wissen und Informationen, nur begrenzte Möglichkeiten hat, diese Flut an Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten (O'Leary et al., 2011, S. 461). Teammitglieder, die mehreren Teams gleichzeitig zugeteilt sind, könnten daher durch Diffusion ihrer Aufmerksamkeit die Teamarbeit hemmen (Cummings und Haas, 2012, S. 336). Zudem kann MTM und die damit verbundenen Verpflichtungen in unterschiedlichen Projekten auch zu kognitiver Überlastung und Erschöpfung führen (Pluut et al., 2014, S. 334).

Zusammenfassend zeigt dies zum einen, dass MTM Eigenschaften aufweist, die zwei notwendige Faktoren für die Entstehung von Innovationen in Teams fördern können: den Zugang zu einem diversen Netzwerk und die Wissensvielfalt des Teams. Zum anderen verdeutlicht es, dass auch Merkmale mit diesem Kontext einhergehen, die nachteilig für die Entstehung von Innovationen in Teams sind. Aufgrund dieser Divergenz und zur besseren Beantwortung der ersten Forschungsfrage, wird sich diese Masterarbeit zusätzlich mit den beiden folgenden Fragen auseinandersetzen:

(F.F.2) Welchen Einfluss hat multiple Teammitgliedschaft auf Boundary Spanning im fokalen Team?

(F.F.3) Welche Auswirkung hat multiple Teammitgliedschaft auf die Wissensvielfalt des fokalen Teams?

Auf der einen Seite sind Unternehmen aufgrund ihrer dynamischen Umgebung stärker als je zuvor auf Innovationen fokussiert, um Performance, Erfolg sowie langfristiges Bestehen zu sichern (Anderson, Potočnik und Zhou, 2014, S. 1298). Aufgrund dessen erhöhen sie gleichermaßen stetig ihren Einsatz an MTM (Chan, 2014, S. 76). Auf der anderen Seite fehlt es an empirischen Studien, die den Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen in Teams explizit untersucht, obwohl beide Thematiken in der Praxis von deutlicher Relevanz sind und sich ein valider Zusammenhang vermuten lässt. Die vorliegende Masterarbeit soll daher dazu beitragen, diese Lücke der Literatur zum MTM-Kontext zu füllen.

Dazu ist die Arbeit wie folgt aufgebaut: Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Perspektiven zu multipler Teammitgliedschaft und Innovationen im fokalen Team untersucht. Zuerst werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse hinsichtlich multipler Teammitgliedschaften beleuchtet. Darauf folgend wird die Verbindung zwischen MTM und Boundary Spanning auf Basis einschlägiger Literatur untersucht, welche mit Bezug zur Social Network Theory die Voraussetzungen und Effekte von Boundary Spanning analysiert haben. Im Anschluss daran wird die Wirkung multipler Teammitgliedschaften auf die Wissensvielfalt im fokalen Team erörtert. Hierfür wird auf Forschungsliteratur zurückgegriffen, welche die Voraussetzungen vielfältigen Wissens in Teams analysiert hat. Abschließend wird in diesem Abschnitt versucht, einen theoretischen Zusammenhang zwischen MTM und der Entstehung von Innovationen im fokalen Team herauszustellen. Im dritten Kapitel werden die theoretischen Befunde und die daraus resultierenden Annahmen mit Hilfe der Auswertung empirisch-qualitativer Daten überprüft. Hierzu

wird als Auswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) verwendet. Als Datengrundlage dieser Analyse dienen Leitfadeninterviews, die mit zehn Personen einer Unternehmensberatung geführt wurden, die Erfahrung mit der Arbeit in multiplen Teams aufweisen. Nach Abschluss der Beschreibung der Vorgehensweise und der resultierenden Ergebnisse, werden die empirischen Resultate in Bezug zu den theoretischen Perspektiven gesetzt und diskutiert. Abschließend werden die theoretischen und betriebswirtschaftlichen Implikationen der Arbeit sowie die Limitationen und zukünftige Forschungsbedarfe dargestellt.

2 Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Aktueller Forschungsstand im MTM-Kontext

Auch wenn aus Sicht der Praxis multiple Teammitgliedschaft kein neues Feld ist, sondern für viele Unternehmen bereits zur gängigen Praxis gehört, ist multiple Teammitgliedschaft aus Sicht der Forschung ein weitestgehend unerforschtes Gebiet (Mortensen, Woolley und O'Leary, 2007; Pluut et al., 2014; Bertolotti et al., 2015). Jedoch gibt es einige wenige Publikationen, die sich mit dem Themengebiet multipler Teammitgliedschaften und deren Auswirkungen auseinandergesetzt haben.

Folgt man diesen, ist nach O'Leary et al. (2011) multiple Teammitgliedschaft eine Form der Arbeitsorganisation, in der Individuen für einen bestimmten Zeitraum als Mitglieder von mindestens zwei oder mehr Teams simultan agieren. Sind Arbeitnehmer Mitglieder mehrerer Teams, sind sie seitens des Unternehmens dazu angehalten, stetig zwischen unterschiedlichen Projekten und Themen zu wechseln (Bertolotti et al., 2015, S. 913). Das bedeutet, dass die Arbeitsumwelt multipler Teammitgliedschaften per Definition verlangt, dass das Fachpersonal seine Arbeitszeit auf die zugehörigen, multiplen Teams verteilt (Mortensen et al., 2007, S. 216). Entsprechend können sich Arbeitnehmer selbst an einem Arbeitstag in Bearbeitung mehrerer heterogener Verpflichtungen sowie der Interaktion mit diversen Kollegen wiederfinden (Bertolotti et al., 2015, S. 913). Eine Mehrfachmitgliedschaft im Team bedeutet daher für Fachkräfte die Notwendigkeit zwischen Aufgaben, aber auch zwischen Teamkontexten zu wechseln, da die jeweiligen Projektteams durch unterschiedliche Aufgaben sowie unterschiedliche Mitglieder, Standorte, Routinen und Identitäten gekennzeichnet sein können (ebd., S. 913).

Positive Auswirkungen, die mit den dynamischen Arbeitsverhältnissen von MTM einhergehen können, sind unter anderem Möglichkeiten zur Effizienzoptimierung und Performancesteigerung (Pluut et al., 2014, S. 334). Bei Betrachtung der positiven Auswirkungen kann festgehalten werden, dass aufgrund der Überschneidungen in den Teammitgliedschaften der einzelnen Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens ein Netzwerk von untereinander verbundenen Teams aufgebaut wird. Durch diese Verknüpfungen zu verschiedenen Teams können Informationen, Wissen sowie Methodiken in das fokale Team transferiert werden und führen somit, entsprechend der Theorie zur Wissensakquisition, zu einer Bereicherung der Fachkräfte (Bertolotti et al., 2015, S. 913). Es kann dadurch verhindert werden, dass Teams redundante oder sich überschneidende Aufgaben verfolgen (Pluut et al., 2014, S. 334) und darüber hinaus den Effekten von Routinen entgegenwirken. Denn laut Zellmer-Bruhn (2003, S. 516) neigt jedes einzelne Team dazu, Arbeitsroutinen und wiederkehrende, zeitlich beständige Muster für die Bearbeitung von Aufgaben zu entwickeln. Meist werden solche Vorgehensweisen entwickelt, um Anforderungen zeit- und ressourceneffizient sowie mit mehr Gewissheit zu erfüllen. Zeitgleich trüben Routinen den Blick für neue Wege, Methoden und Lösungsansätze bei der Aufgabenbewältigung (Galunic und Rodan, 1998, S. 1197). In diesem Sinne experimentieren Teams weniger mit unkonventionellen, vom Bekannten abweichenden Wegen zur Durchführung von Aktivitäten und sind weniger gewillt, neuartige Rekombinationen von Ressourcen durchzuführen. Das bedeutet, Routine widerspricht der Innovationsidee nach Schumpeter und stellt für Innovationen ein Hindernis dar (ebd. S.1197). Wenn Routinen in Teams bestehen, kommt dies also einer

Reduktion der Team-Innovations-Performance gleich, insbesondere im Fall von wissensintensiver Arbeit (Zellmer-Bruhn, 2003, S. 516). Werden neue Perspektiven und Ideen durch Teammitglieder, die in anderen Teams partizipieren, in das fokale Team integriert, kann dies Arbeitsroutinen entgegenwirken und einen positiven Einfluss auf dessen Performance haben (Cummings und Haas, 2012, S. 336). Laut Cummings und Haas (2012, S. 336) ist diese positive Auswirkung auf die Team-Performance bei jenen Teams größer, deren Mitglieder in mehreren anderen Teams arbeiten. Grund dafür sei, dass diese Teammitglieder in der Position seien, effektiver ihr erworbenes Wissen in das fokale Team mit einzubringen (ebd., 2012, S. 336). Allerdings bedarf es laut Bresman (2010, S. 92) mehr als ausschließlich additionalen Informationen aus multipler Teammitgliedschaft, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Eine aktive Auseinandersetzung mit diesen Informationen und Reflektion innerhalb des Teams sei ebenso notwendig, um Vorteile daraus zu ziehen (ebd., 2010, S. 92). Um solch explorative Aktivitäten erfolgreich durchführen zu können und eine positive Auswirkung auf die Team-Performance zu generieren, sei laut Bertolotti et al. (2015, S. 914) ein intermediäres Maß an MTM vorteilhaft¹.

Obwohl multiple Teammitgliedschaft den betroffenen Individuen Zugang zu neuen Wissensquellen ermöglicht und dadurch die persönliche Entwicklung fördert, stellt es sie gleichzeitig vor anspruchsvolle Herausforderungen. Zum einen verlangt MTM ihnen ab, ihre verfügbare Zeit auf die Teams und den damit verbundenen Verpflichtungen zu verteilen (Bertolotti et al., 2015, S. 914). Zum anderen besteht die Notwendigkeit, die eigene Aufmerksamkeit auf die zugehörigen Teams aufzuteilen. In diesem Zusammenhang müssen Individuen in der Lage sein, ihre Aufmerksamkeit schnell zwischen den Themen umzuschalten und koordinieren zu können. Insbesondere in komplexen Themenbereichen, wie beispielsweise innovativen Aufgabenstellungen sowie Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, ist diese Fähigkeit gefordert (ebd., 2015, S. 914). Mit steigender Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften wächst die Notwendigkeit häufiger Wechsel zwischen den verschiedenen Projektteams und erhöht somit den Zeitdruck, der auf dem Teammitglied liegt (O'Leary et al. 2011, S. 468). Zusammenhängend damit sinkt die zugesprochene Zeit und Aufmerksamkeit pro Team und Thema. Das kann dazu führen, dass die zuvor beschriebenen Vorteile, resultierend aus den gesammelten neuen Erfahrungen und Erkenntnissen, kompensiert und nichtig werden (Bertolotti et al., 2015, S. 914). Zusätzlich haben Individuen bei erhöhter MTM mehr Terminfristen, Unterbrechungen in der Aufgabenbearbeitung und häufigere Wechsel zwischen den jeweiligen Aufgaben. Insofern die bearbeiteten Aufgaben nicht fertiggestellt wurden, hemmen Unterbrechungen und häufige Wechsel zwischen den verschiedenen Projektaufgaben die Performance des Einzelnen und somit des Teams (Leroy, 2009, S. 178). Grund dafür ist laut Leroy (2009), dass bei einem Wechsel von einer nicht fertiggestellten Aufgabe zur nächsten die Aufmerksamkeit nur teilweise auf die zweite Aufgabe übertragen wird. Die unvollendete Aufgabe bindet weiterhin einen gewissen Teil der Aufmerksamkeit auf sich, obwohl eigentlich die Notwendigkeit besteht, sich auf die nachfolgende Aufgabe zu konzentrieren (ebd., 2009, S. 178). Wechsel zwischen Projektverantwortungen generieren demnach kostspielige, kognitive Beeinträchtigungen von der

¹ Bertolotti et al. (2015) ermittelten im Rahmen ihrer quantitativen Studie, die den MTM-Kontext im Umfeld einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung untersuchte, ein intermediäres MTM-Level von neun Teammitgliedschaften.

vorherigen zur aktuellen Aufgabe und führen somit zu einer insuffizienten Zeitallokation und -Verfügbarkeit. Diese Erfahrung des Zeitmangels, das Gefühl zu viele Aufgaben und zu wenig Zeit für ihre Bearbeitung zu haben, erleben Teammitglieder mit zunehmenden Anforderungen an ihre Aufmerksamkeit (Perlow, 1999, S. 75). Wie Zika-Viktorsson, Sundström und Engwall (2006, S. 391) in den Ergebnissen ihrer Untersuchungen zeigen, ist ein ungenügendes Maß an verfügbarer Zeit ein erklärender Faktor für die Überlastung von Teammitgliedern. Durch diese hohe kognitive Beanspruchung und mögliche Überlastung wird nicht nur die Bearbeitung der Aufgaben ineffizienter, sondern auch die Möglichkeit, externes Wissen zu integrieren und dessen Reflektion im fokalen Team stark beeinträchtigt (Zika-Viktorsson et al., 2006; Altmann und Gray, 2008).

Wie die vorherigen Abschnitte zeigen, weist MTM ein hohes Potenzial auf, das förderlich für die Teamarbeit, die Entwicklung des einzelnen Individuums und die Performance beider Seiten zu sein scheint. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass MTM bei zu intensiver Ausübung hemmend sein kann und sich negative Konsequenzen für Team und Mitglieder ergeben können. Bei konsequentem Einsatz lassen die Vor- und Nachteile jedoch vermuten, dass MTM eine förderliche Auswirkung auf Innovationen im Team haben kann.

Wissenschaftliche Untersuchungen im MTM-Kontext, welche diese Verbindung maßgeblich vermuten lassen, sind die Studien von O'Leary et al. (2011), Chan (2014) und Bertolotti et al. (2015). O'Leary et al. (2011) befassten sich in ihrer Studie als erste mit den Mechanismen, welche die Auswirkungen multipler Mitgliedschaft beeinflussen. Dabei fokussierten sie sich in ihrer Untersuchung auf die Auswirkung von MTM auf Produktivität sowie Lernfähigkeit und unterschieden hierbei zwischen Teamebene und individueller Ebene (O'Leary et al., 2011, S. 462). Ergebnis ihres Forschungsvorhabens ist die Erkenntnis, dass MTM und Team-Produktivität eine kurvenförmige Beziehung zueinander haben. Dementsprechend nimmt die Produktivität des Teams mit steigender Anzahl an Teammitgliedschaften zu Beginn zu, da wie zuvor genannt aus den gewonnenen Informationen und Methodiken anderer Teams effizientere Vorgehensweisen für das eigene Team abgeleitet werden können (O'Leary et al., 2011, S. 466 ff.). Sobald ein gewisses Level mehrerer Teammitgliedschaften erreicht ist, wird der Effekt erst rückläufig und dann negativ, da, wie bereits ausgeführt, Zeitdruck und Überlastung der Mitarbeiter zunehmen (ebd., 2011, S. 466 ff.). Dieser negative Effekt stellt sich laut der Autoren ebenfalls ein, wenn die Vielfalt der Teammitgliedschaften steigt, da dadurch unter anderem die Wechselkosten für die Themenwechsel zwischen den Teams steigen (O'Leary et al., 2011, S. 468). Durch eben diese Vielfältigkeit der Teammitgliedschaften hat MTM jedoch einen positiven Effekt auf das individuelle und Teamlernen, so O'Leary et al. (2011, S. 469). Grund dafür sei die höhere Vielfalt an Informationen und Wissen, zu denen die Teammitglieder Zugang erhalten (ebd., 2011, S. 469).

Grundlage für die Untersuchung von Chan (2014) bildete die Studie von O'Leary et al. (2011). Er untersuchte den Einfluss von MTM auf die Performance von Individuen sowie Teams und fokussierte sich bezüglich MTM insbesondere auf die Anzahl zugehöriger Teams (Chan, 2014, S. 77). Hinsichtlich der individuellen innovativen Performance bestätigte er die kurvenförmige Beziehung, die O'Leary et al. (2011) fanden (Chan, 2014, S. 84). Auch hinsichtlich der Gründe für Steigerung und Minderung der Performance stimmte er O'Leary et al. (2011) zu, ergänzte die Einflussfaktoren jedoch um Projekterfahrung, Bildungsgrad sowie emotionale, kognitive und soziale Fähigkeiten (ebd. 2014, S. 84). In Bezug auf die Team-Performance widersprechen die

Ergebnisse von Chan (2014) denen von O'Leary et al. (2011) zum Teil. Chan (2014) steht dem Ergebnis von O'Leary et al. (2011) insofern entgegen, dass nach seiner Untersuchung eine positiv lineare Beziehung zwischen MTM und der Team-Performance besteht anstatt einer kurvenförmigen (Chan, 2014, S. 85).

Das dritte Forschungspapier, das zur Annahme führt, dass ein Zusammenhang zwischen MTM und der Entstehung von Innovationen in Teams besteht, ist die Publikation von Bertolotti et al. (2015). Sie untersuchten im Kontext multipler Teammitgliedschaften, welche Beziehung zwischen MTM und der Team-Performance besteht und wie diese von der Nutzung kollaborativer Kommunikationsmedien (Instant Messaging) und sozialen Netzwerken in der Arbeitsumgebung (externe Beratung) moderiert wird. Auch Bertolotti et al. (2015) wiesen eine kurvenförmige Beziehung zwischen multipler Teammitgliedschaften und Team-Performance nach. Sie fokussierten sich, im Vergleich zu O'Leary et al. (2011), nicht nur auf die Team-Produktivität, sondern auch auf die Team-Performance, da diese ihrer Ansicht nach hoch signifikant für Forschungs- und Entwicklungskontexte sowie innovative Vorhaben ist (Bertolotti et al., 2015, S. 920). Grund dafür sei, dass Performance ein ganzheitlicheres Maß ist, das neben der Produktivität auch qualitative Gütekriterien umfasst.

Zusätzlich haben die Autoren gezeigt, dass externe Hilfestellung, in Form von Beratung und Empfehlungen, sowohl positive, als auch negative Effekte auf die Beziehung zwischen MTM und Team-Performance hat. Eine positive Wirkung auf die Performance von Teams haben externe Ratschläge, laut Bertolotti et al. (2015, S. 921), bei geringer und hoher MTM Ausprägung, da in diesen Fällen externe Hilfestellung fehlende, aber notwendige Informationen und Wissen kompensieren. Negativ hingegen wirkt sich externe Beratung auf die Beziehung zwischen MTM und Team-Performance aus, wenn ein intermediäres Maß an multiplen Teammitgliedschaften vorliegt. Bei einem intermediären Niveau multipler Teammitgliedschaft werden bereits ausreichend Informationen und Wissen aus anderen Teams in das fokale Team getragen, reflektiert und verarbeitet. Aufgrund dessen führen zusätzliche Informationen der externen beratenden Person oder Institution zu einem Informationsüberfluss sowie Überforderung, anstatt einen Mehrwert zu generieren (ebd. 2015, S. 921).

Die Ergebnisse dieser Studien lassen darauf schließen, dass ein Zusammenhang zwischen multipler Teammitgliedschaft und Innovationen in Teams vorhanden ist. Chan (2014) hat diesen bereits auf Ebene des einzelnen Teammitglieds dargestellt, in Form von innovativer individueller Performance. Die von Chan (2014) und Bertolotti et al. (2015) nachgewiesene Beziehung zwischen MTM und Team-Performance lässt diesen Zusammenhang ebenfalls vermuten, da der Begriff Team-Performance auch innovative Teamaktivitäten umfasst. Jedoch erklären diese Studien nicht explizit, wie dieser Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen in Teams entsteht und ob dieser direkt oder indirekt ist. In den nachfolgenden Kapiteln werden daher mögliche erklärende Faktoren des Zusammenhangs hergeleitet.

2.2 Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning

Ein wichtiger Faktor, der die Performance von Teams beeinflusst, vor allem bei wissensintensiver Teamarbeit, ist die Beschaffung und der Austausch vielfältigen Wissens (Reagans und McEvily, 2003, S. 261). Laut Klueter und Monteiro (2017, S. 484) wird Wissen, das von außerhalb in ein

Unternehmen hineingetragen wird, mit signifikantem Nutzen für Innovationen assoziiert. Überträgt man dies auf die Teamebene gilt, dass die Integration und Verwendung von Informationen, die ihren Ursprung außerhalb des fokalen Teams haben, sich positiv auf die Entstehung von Innovationen innerhalb des Teams auswirken.

Zur Aufnahme und Integration von neuen und relevanten Informationen ist es notwendig, dass Teammitglieder ihre internen und externen sozialen Netzwerkverbindungen ausnutzen (Faraj und Yan, 2009, S. 606). Folglich verlangt die notwendige Aufnahme und Integration von neuem und essentiellm Wissen sowie Ressourcen, dass Teammitglieder Boundary Spanning-Aktivitäten ausüben. Durch diese bauen Teammitglieder Kontakte zu Personen ihres externen Netzwerks auf, die durchaus auch außerhalb ihrer Organisation sein können (ebd., 2013, S. 443).

In intern eng miteinander verbundenen Netzwerken besteht eine starke Bindung zwischen den einzelnen Teammitgliedern, welche die Zusammenarbeit sowie den Wissensaustausch im Team fördert (Chung und Jackson, 2013, S. 444). Solch eng verbundene interne Netzwerke geben den Teammitgliedern weniger Raum, um Informationen voreinander zu verheimlichen (Nahapiet, 1998, S. 258). Dadurch haben die Akteure die Möglichkeit, sich gegenseitig zu kontrollieren und Verhaltensweisen zu beeinflussen. Infolge dessen entwickeln Teams gemeinschaftliche, kooperative Normen und zwischenmenschliches Vertrauen (ebd., 1998, S. 258). Eine starke zwischenmenschliche Arbeitsbeziehung innerhalb eines Teams fördert den Austausch arbeitsrelevanter Informationen und Ressourcen. Sie unterstützt zudem die Interdependenz zwischen den Teammitgliedern und fördert das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Rollen und Informationsquellen (Sparrowe, Liden, Wayne und Krainer, 2001, S. 381). Die interne Vertrauensbeziehung der Teammitglieder, deren Stärke mit der Intensität des gegenseitigen Vertrauens steigt, ergänzt die interne Arbeitsbeziehung (Jones und George, 1998, S. 536 f.). Es erlaubt den Teammitgliedern sowohl eingeschränktes Vertrauen zu erfahren, in Form von sozialem und wirtschaftlichem Austausch, als auch uneingeschränktes Vertrauen wahrzunehmen, in Form von gemeinsamen Werten sowie positiven Einstellungen und Emotionen (ebd., 1998, S. 536 f.).

Starke interne Arbeitsbeziehungen und starke Vertrauensbeziehungen entwickeln sich häufig gemeinsam unter den Teammitgliedern und sind positiv miteinander korreliert (Chung und Jackson, 2013, S. 445). Aufgrund der engen Beziehungen zueinander sind Teammitglieder eher dazu gewillt, Maßnahmen für den Fortschritt des Teams auf sich zu nehmen. Solche dichten Arbeitsnetzwerke ermöglichen es den Teammitgliedern auch, die sozialen Verhaltensweisen und Einstellungen ihrer Kollegen zu beobachten und zu überprüfen, was wiederum zu einem Gefühl des gegenseitigen Vertrauens beiträgt (ebd., 2013, S. 445). Starke interne Beziehungen zwischen den Teammitgliedern sind von besonders hohem Stellenwert für wissensintensive Teams, in denen die Aufnahme, der Austausch und die Nutzung von Wissen eine zentrale Rolle spielen (Jackson, Chuang, Harden und Jiang, 2006, S. 41). Enge und intensive Verbindungen, die sich auf Basis arbeitsbezogener Themen entwickeln, helfen den Teammitgliedern implizite und vertrauliche Informationen einfacher miteinander zu teilen, als es andernfalls realisierbar wäre (Hansen, Podolny und Pfeffer, 2001, S. 27). Dies hängt u.a. damit zusammen, dass zwischen den austauschenden Parteien ein besseres Verständnis für die Ausdrucksweise von Gedanken und Ideen besteht, wodurch sich auch das Risiko für Missverständnisse reduziert.

Darüber hinaus wird der Bedarf für einen Ideenaustausch in einer starken Beziehung schneller beantwortet, da eine größere Motivation für Unterstützungsleistungen besteht (ebd., 2001, S. 27).

Auch wenn ein starkes internes Netzwerk eine wichtige Implikation für die Zusammenarbeit hat, interagieren Teams jedoch selten isoliert vom größeren organisationalen Kontext und der dazugehörigen Umwelt. Teams sind anstatt durch strikte und undurchlässige Grenzen, eher als soziale Gebilde mit flexiblen Strukturen zu charakterisieren. In diesen interagieren Individuen miteinander, kollaborieren, sammeln und tauschen untereinander Informationen sowie Wissen aus. Währenddessen pflegen sie gleichzeitig soziale und arbeitsbezogene Beziehungen über ihre fokalen Teamgrenzen hinweg zu Personen ihres externen Netzwerks (Oh, Chung und Labianca, 2004, S. 861).

Wie die bisherige Forschung unter anderem belegt hat, reduzieren starke externe, informationsreiche Netzwerke einerseits das teaminterne Konfliktpotenzial (Nelson, 1989, S. 397), andererseits begünstigen sie den Wissensaustausch und -transfer (Hansen, Mors und Løvås, 2005, S. 791). Solche externen Netzwerkverbindungen sind insbesondere für den Transfer impliziter und komplexer Informationen von Vorteil, die schwer zu kodifizieren sind (Hansen, 1999, S. 107; Hansen et al., 2005, S. 791). Dementsprechend unterstützen externe Verbindungen die Team-Performance, indem sie dem fokalen Team Zugang zu nützlichen Informationen ermöglichen, die bei der Aufgabenbewältigung helfen (Marrone, Tesluk und Carson, 2007, S. 1433). Damit einhergehend können Stressfaktoren sowie Aufgabenunsicherheit durch ein verbessertes Verständnis der aufgabenbezogenen Anforderungen gemindert werden (Marrone, Tesluk und Carson, 2007, S. 1434 f.). Zusätzlich können durch intensive Beziehungen zu Personen außerhalb des fokalen Teams Wissensakquisitionen mit weniger Aufwand betrieben werden (Chung und Jackson, 2013, S. 448). Dadurch, dass mögliche Informationsquellen bekannt sind, werden Suche und Interpretation der benötigten Informationen erleichtert und verkürzt (ebd., 2013, S. 448). Wenn darüber hinaus die Person, welche die Informationen zur Verfügung stellt, bekannt und anerkannt ist, ist der Wissenstransfer effizienter. Grund dafür ist, dass dieser Person ein größeres Vertrauen geschenkt und die Informationen somit schneller akzeptiert werden (Reagans und McEvily, 2003, S. 244).

Um die Vorteile aus den externen Netzwerken nutzen zu können, ist es notwendig, eine starke Verbindung zu diesem aufzubauen. Es muss innerhalb des Teams daher Personen geben, die sich darum kümmern, dass eine enge Verbindung zum externen Netzwerk des fokalen Teams hergestellt wird. In der Literatur werden diese Personen häufig als sogenannte Boundary Spanner bezeichnet oder zum Teil auch als Scouts (z.B. Tushman, 1977; Ancona und Caldwell, 1992; Oh et al., 2004; Chung und Jackson, 2013; Schotter, Mudambi, Doz und Gaur, 2017). Boundary Spanner sind explizit dafür verantwortlich, dass Kontakt zu Personen des externen Netzwerks aufgebaut und intensiviert wird, um daraus vielfältige Quellen externer Informationen und Feedbacks zu gewinnen (Tushman, 1977, S. 602).

Diese von ihnen durchgeführten Boundary Spanning-Aktivitäten können als spezialisierte Aufgaben definiert werden, deren Kernfokus auf der Mediation des Informationsflusses zwischen relevanten Akteuren innerhalb des fokalen Umfelds und des Themenumfelds liegt (Monteiro und Birkinshaw, 2017, S. 344). Sie sind somit eine Reihe von Kommunikations- und Koordinierungsaktivitäten, die zwischen Einzelpersonen innerhalb eines internen Netzwerks und

Personen außerhalb dieses Netzwerks durchgeführt werden (Schotter et al., 2017, S. 404). Ziel dabei ist es, Informationen auszutauschen und diese über kulturelle, institutionelle und organisatorische Kontexte hinweg zu integrieren (Schotter et al., 2017, S. 410). Erleichtert werden Boundary Spanning-Aktivitäten dabei durch die vorherrschende Organisationskultur, Systeme und Prozesse sowie informelle Normen, welche die Zusammenarbeit und Kooperation fördern (ebd., 2017, S. 410). Betrachtet man sich Boundary Spanning auf der Teamebene, so können sie als Aktivitäten der Vermittlung und Verbindung von externem Netzwerk und fokalem Team verstanden werden (Birkinshaw, Ambos und Bouquet, 2017, S. 423).

Der Transfer von Informationen aus externen Netzwerken in das interne Netzwerk des fokalen Teams tritt als Prozess mit multiplen Schritten auf (Tushman und Scanlan, 1981a, S. 300). Boundary Spanner müssen in der Lage sein, über Kommunikationsgrenzen hinweg Informationen zu übersetzen und Kenntnisse über kontextuelle Informationen beider Seiten aufzuweisen (ebd., 1981a, S. 300). Aufgrund dessen ist es notwendig, dass diese Individuen Charakteristika aufweisen, die es ihnen ermöglichen, die Informationsvoraussetzungen ihres internen sowie externen Netzwerks zu erfüllen (Tushman und Scanlan, 1981b, S. 95). Informatives Boundary Spanning wird daher von Personen durchgeführt, die sowohl starke Verbindungen zu externen Netzwerk besitzen als auch zum internen Netzwerk (Tushman und Scanlan, 1981a, S. 300). Darüber hinaus sind sie in der Lage, neue Informationen einzuholen und den Kollegen ihres fokalen Teams zur Verfügung zu stellen. Sofern die genannten Voraussetzungen erfüllt sind, können Boundary Spanning-Aktivitäten von jedem Teammitglied durchgeführt werden, da sie nicht durch hierarchische Strukturen limitiert sind (Tushman und Scanlan, 1981a, S. 300).

Ziel der Aktivitäten ist, aus Sicht des fokalen Teams, der Erhalt von notwendigen Informationen, Ressourcen und Unterstützung aus ihrem externen Netzwerk (Faraj und Yan, 2009, S. 606). Dadurch ist es möglich, interne und externe Anforderungen schneller zu erkennen, die benötigten Ressourcen zu sichern und daraus folgend die Teamarbeit zu verbessern (ebd., 2009, S. 606). Es bedarf dafür jedoch gezielter externer Verbindungen zu Personen, die dazu in der Lage sind, das fokale Team mit ihren Informationen zu beeinflussen (Oh, Chung und Labianca, 2004, S. 865). Benoliel und Somech (2015), die sich in ihrer Untersuchung auf die internen und externen Aktivitäten von Teamleitern fokussierten, zeigten, dass Teamleiter durch die Ausübung externer Aktivitäten Beziehungen zu externen Agenten aufbauen können, die ein weitreichendes Feld an Fähigkeiten besitzen. Durch diese Kontakte können Teamleiter ihren Teammitgliedern die Möglichkeit geben, neues Wissen und neue Perspektiven in Betracht zu ziehen (Benoliel und Somech, 2015, S. 110). Von diesen grenzüberschreitenden Arbeitsbeziehungen profitiert ein Team insbesondere bei Ausübung wissensintensiver und wenig routinierter Aufgaben (Chung und Jackson, 2013, S. 443). Aufgrund der anspruchsvollen, zu verarbeitenden Informationen und ihrer hohen Komplexität sind zusätzliches Wissen sowie relevante Erfahrungen Externer hilfreich, um eine adäquate Lösung zu finden (Chung und Jackson, 2013, S. 444). Wie die Forschungsliteratur zeigt, sind diese durch externe Aktivitäten zugänglich gemachten Informationen auch für Team-Innovationen förderlich (Hülshager et al., 2009, S. 1137; Benoliel und Somech, 2015, S. 110).

Im gleichen Zug weisen Forscher jedoch auch daraufhin, dass der erfolgreiche externe Bezug des Boundary Spanning nicht genügt, um Vorteile für das Team zu generieren (Ancona und

Caldwell, 1992; Faraj und Yan, 2009; Tortoriello, Reagans und McEvily, 2012). Wenn Teams Boundary Spanning-Aktivitäten durchführen, müssen sie sich sowohl auf Boundary-Loosening Aktivitäten, als auch auf Boundary-Tightening Aktivitäten konzentrieren (Somech und Khalaili, 2014, S. 290). Ersteres betont, inwieweit Teammitglieder in die Interaktion mit Personen außerhalb der fokalen Teams investieren. Diese nach außen gerichteten Aktivitäten ermöglichen es den Teammitgliedern, Zugang zu strategischen, organisatorischen Informationen und wichtigen Ressourcen zu erhalten (ebd., 2014, S. 290). Währenddessen zielen Boundary-Tightening Aktivitäten darauf ab, die Teamidentität auszugestalten, indem sie die Teamgrenzen schärfen und den Zusammenhalt des Teams verbessern (Faraj und Yan, 2009, S. 607; Somech und Khalaili, 2014, S. 290).

Werden diese Aktivitäten nicht gleichgewichtig ausgeführt, kann es laut Ancona und Caldwell (1992, S. 652) dazu kommen, dass Teams ‚overbounded‘ oder ‚underbounded‘ sind. Unter ersterem versteht man das Phänomen, dass Teams zu viele externe Verbindungen besitzen, aber nicht in der Lage dazu sind, sich zusammenzufinden und einen Wissensaustausch zwischen den Teammitgliedern anzuregen (ebd., 1992, S. 652). Grund dafür könnte sein, dass die Pflege externer Beziehungen sehr zeitintensiv und aufwendig ist, weshalb die Teammitglieder verteilt sind sowie ihre Aufmerksamkeit gemindert ist (Faraj und Yan, 2009, S. 614). Dementgegen herrscht in ‚underbounded‘ Teams eine sehr intensive interne Loyalität und Komplexität interner Dynamiken vor, weswegen sie unfähig sind, Verbindung zu ihrem externen Netzwerk aufzubauen (Ancona und Caldwell, 1992, S. 652). Dementsprechend sollten Teams sowohl Energien in Boundary-Loosening als auch Boundary-Tightening Aktivitäten investieren (Somech und Khalaili, 2014, S. 291). Dadurch haben sie die Möglichkeit, relevante, von außen stammende Ressourcen und Informationen zu gewinnen sowie diese durch vertrauensvollen Austausch erfolgreich ins Team zu integrieren. Dies wiederum ist essentiell für die Förderung von Innovationen im Team (ebd., 2014, S. 291).

Betrachtet man sich unter diesen Voraussetzungen den MTM-Kontext, ist zu erkennen, dass die Interaktion mit dem externen Netzwerk und das Verschwimmen der Teamgrenzen noch intensiver praktiziert wird als in Teams mit ausschließlich singulären Teammitgliedschaften. Aufgrund der mehrfachen Zugehörigkeit einzelner Teammitglieder des fokalen Teams werden Verbindungen zu anderen Teams automatisch aufgebaut und intensiv gepflegt.

Durch die Verbreitung multipler Teammitgliedschaften liegen die Netzwerke der jeweiligen Mitarbeiter in multidimensionaler und vielschichtiger Form vor (Mo und Wellman, 2016, S. 1250). MTM ermöglicht den Personen, zwischenmenschliche Beziehungen über die Teamgrenzen hinweg zu entwickeln und darüber hinaus zu mehreren Teams auf höherem Level in Verbindung zu stehen (ebd., 2016, S. 1250). Wie zuvor beschrieben entwickeln Teams neben starken internen Netzwerken, auch informelle externe Netzwerke, die über ihre Teamgrenzen hinausgehen. In multipler Teammitgliedschaft findet dieser Netzwerkaufbau vielfältig statt, da jedes einzelne Team wiederum aus einem internen und einem externen Netzwerk besteht. Aus Sicht jedes Teams entsteht somit ein multidimensionales Netzwerkgebilde, basierend auf den unterschiedlichen Mitgliedschaften der einzelnen Teammitglieder.

Betrachtet man sich die Literatur zu sozialen Netzwerken, kann gesagt werden, dass Individuen von ihren externen Netzwerkverbindungen ebenso profitieren wie ihre zugehörigen Teams

(Sparrowe et al., 2001; Oh et al., 2004; Rodan und Galunic, 2004; Chung und Jackson, 2013). Wie Sparrowe et al. (2001, S. 321) herausfanden, profitieren Teammitglieder durch die Auseinandersetzung mit Kollegen und dem daraus folgenden Wissensaustausch. Laut den Autoren fördert der Austausch die individuelle Performance und eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung (ebd., 2001, S. 321). Zusätzlich ist laut Rodan und Galunic (2004, S. 556) vor allem die Vielfältigkeit des Wissens wichtig, das aus den informellen sozialen Netzwerken gewonnen wird, um die innovationsbezogene Performance zu steigern.

Dieser Austausch mit Kollegen findet bei multipler Teammitgliedschaft in einem deutlich höheren Ausmaß statt, zumindest suggeriert dies der Aufbau des MTM-Kontexts. Teammitglieder, die neben dem fokalen Team zeitgleich auch in peripheren Teams Mitglied sind, haben sowohl Zugang zum internen Netzwerk ihres fokalen und ihrer peripheren Teams als auch zu deren externen Netzwerken. Die Möglichkeit, sich mit diversen Kollegen auseinanderzusetzen und mit ihnen in einen bereichernden Wissensaustausch zu treten, ist daher im MTM-Kontext stärker gegeben als bei einer singulären Teammitgliedschaft. Somit nimmt jedes Teammitglied, das gleichzeitig in mehreren Teams zugehörig ist, die Rolle eines Boundary Spanners für sein fokales Team ein. Es kann demzufolge die Annahme getroffen werden, dass MTM aus Perspektive des fokalen Teams Boundary Spanning-Aktivitäten fördert. Jedoch sollte dabei zwischen den Ausprägungsstufen multipler Teammitgliedschaft differenziert werden. Wie Bertolotti et al. (2015) herausfanden, ist der Einfluss von MTM je nach Ausprägung verschieden. Die Autoren unterschieden dabei zwischen geringem, mittlerem und hohem Maß an multipler Teammitgliedschaft, die in einem Team vorliegt (Bertolotti et al., 2015, S. 921). Bei wenigen multiplen Teammitgliedschaften hat das Teammitglied geringeren Zugriff auf ein weitreichendes Netzwerk von Kontakten mit diversen Perspektiven, Informationen und Wissen (Bertolotti et al., 2015, S. 915). Jene Person fungiert somit als Boundary Spanner ihres fokalen Teams und hat zeitgleich die Möglichkeit, sich diesem intensiver zu widmen. Als Resultat dessen kann sie erhaltene, relevante Informationen und Hilfestellungen in ihr Team integrieren und ihren Kollegen vermitteln (ebd., 2015, S. 915). Jedoch kann bei zu intensiver Auseinandersetzung mit dem fokalen Team vermutet werden, dass die zuvor beschriebene Problematik, einer zu intensiven Fokussierung auf Boundary-Tightening Aktivitäten, entsteht.

Im entgegengesetzten Fall, der hohen Ausprägung an MTM, hat das jeweilige Teammitglied einen sehr umfassenden Zugang zu einem breit gefächerten Netzwerk an Kontakten mit diversen Hintergründen. Entsprechend dessen agiert das Teammitglied in hohem Maße als Boundary Spanner für sein fokales Team. Jedoch kann ein solch hohes Level an multiplen Teammitgliedschaften auch dazu führen, dass zu intensiv Boundary-Loosening Aktivitäten ausgeübt werden. Obwohl der Zugang zu relevantem Wissen und wichtigen Ressourcen vorhanden ist (Somech und Khalaili, 2014, S. 290), können diese nicht in das Team integriert werden, da das Teammitglied aufgrund der Vielzahl an Teammitgliedschaften überfordert ist (Zika-Viktorsson et al., 2006, S. 391). Zusätzlich führt es zu Aufmerksamkeits- und Koordinationsschwierigkeiten, die sich ebenso negativ auf die Teamleistung auswirken (Bertolotti et al., 2015, S. 915).

In Ableitung dessen scheint ein mittleres Maß an multiplen Teammitgliedschaften, die Vorzüge des geringen und hohen MTM-Levels zu vereinen. Bei einer solchen Ausprägung gehört das

jeweilige Teammitglied genügend weiteren Teams an, sodass Zugriffsmöglichkeiten auf ein weitreichendes Netzwerk mit Kontakten zu diversen Informations- und Erfahrungsquellen bestehen. Gleichzeitig steht aber auch ausreichend Zeit zur Verfügung, um sich mit dem fokalen Team auseinanderzusetzen und das gesammelte Wissen zu integrieren sowie zu reflektieren. Es scheint dementsprechend ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Boundary-Loosening und Boundary-Tightening Aktivitäten zu bestehen.

Basierend auf den zuvor beschriebenen Aspekten kann behauptet werden, dass MTM Boundary Spanning fördert. Die Stärke des Effekts unterscheidet sich jedoch je nach Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften, wobei ein mittleres Level an MTM die besten Konsequenzen für das fokale Team nach sich zu ziehen scheint.

Proposition 1a: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning, sodass mit steigender Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften die Vielfalt externer Kontakte steigt.

Proposition 1b: Teammitglieder mit einem mittleren Maß an MTM neigen eher dazu ausreichend externes Wissen zu akquirieren und dieses auch erfolgreich zu integrieren

2.3 Wissensvielfalt

2.3.1 Relevanz von Wissensvielfalt für Team-Innovationen

Innovation wird verstanden als die bewusste Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen, Produkten oder Praktiken, die für die relevante, adaptierende Einheit eine Neuerung darstellen und dem Einzelnen, der Gruppe, der Organisation oder der Gesellschaft einen signifikanten Nutzen spenden soll (West und Farr, 1990, S. 9). Kreativität wird als Entwicklung neuer und nützlicher Ideen definiert (Amabile, 1988, S. 126) und ist somit Bestandteil von Innovation, die jedoch auch die Implementierung kreativer Ideen umfasst (Hülshager et al., 2009, S. 1129; Somech und Khalaili, 2014, S. 282). Dementsprechend ist es möglich, Team-Innovation als Kombination von Quantität und Qualität neuer und nutzenspendender Ideen zu definieren, die innerhalb des Teams entwickelt und implementiert werden (West und Wallace, 1991, S. 303; Eisenbeiss, van Knippenberg und Boerner, 2008, S. 1439).

Bestehende Innovationstheorien und Forschungsliteraturen haben unterschiedliche Kernaspekte zur Beeinflussung von Innovation hervorgehoben. Entsprechende Einflussfaktoren sind dabei auf Individuums-, Team- und Organisationsebene zu finden. Auf Teamebene werden insbesondere Faktoren, die sich auf Komposition und strukturelle Charakteristika der Teams beziehen, hervorgehoben. Laut van Knippenberg (2017, S. 213), kann die Literatur dabei in zwei hauptsächliche Aspekte unterteilt werden, die Perspektive des Teamklimas und die der Wissensintegration. Einflussfaktoren, die dem Teamklima zuzuordnen sind, sind neben anderen transformationelle Führung, Teamidentifikation und Unterstützung für Innovation sowie eine klare, aufgabenbezogene Orientierung des Teams und gemeinsam verfolgte Ziele der Teammitglieder (West und Altink, 1996, S. 8; Eisenbeiss et al., 2008, S. 1443; Somech und Drach-Zahavy, 2013, S. 690; Dokko et al., 2014, S. 707). Konsistent zu der weiter gefassten

Informationsintegrationsperspektive besagt die Team-Innovationsforschung, dass Team-Innovation von Vielfalt im Team profitiert (van Knippenberg, 2017, S. 214). Betrachtet man sich entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen ist die Basis an vielfältigem Wissen ein wichtiger Aspekt für ein Team, um Innovation zu fördern (e.g. Drach-Zahavy und Somech, 2001; Rodan und Galunic, 2004; Hülsheger et al., 2009; Somech und Drach-Zahavy, 2013).

Unter heterogenem Wissen kann dabei die Vielfalt von Wissen, Expertise und fachspezifischer Fähigkeiten verstanden werden, auf die eine Person oder Institution über ihr Netzwerk bei Bedarf zugreifen kann (Rodan und Galunic, 2004, S. 545). Bestehen Teams aus Personen, die über heterogenes Wissen verfügen, kann dies die kreative Denkweise im Team fördern und zu größerer Variation an ausgefallenen Ideen führen (Somech und Drach-Zahavy, 2013, S. 688). Zudem unterstützt diese Vielfalt an Wissen, Fähigkeiten und Expertise die Entwicklung von Lösungsansätzen für komplexe Aufgabenstellungen (Hülsheger et al., 2009, S. 1129). Rodan und Galunic (2004, S. 556) fanden heraus, dass die Vielfalt an Wissen, der Manager ausgesetzt sind, ein wichtiger Einflussfaktor ihrer Performance und insbesondere ihrer Innovationsleistung ist. Als Begründung nannten sie, dass durch vielfältiges Wissen, Informationen und Erfahrungen eine höhere Wahrscheinlichkeit besteht, die Kreativität der Person anzuregen und damit einhergehend schneller neue Möglichkeiten und Lösungswege zu erkennen (Rodan und Galunic, 2004, S. 545). Unter der Voraussetzung, dass auf diverses Wissen zurückgegriffen werden kann, entstehen durch die Rekombination von vorhandenem Wissen kreative Ideen sowie daraus abgeleitet Innovationen (Rodan und Galunic, 2004; Dokko et al., 2014). Bei der Bearbeitung komplexer, wissensintensiver Problemstellungen ist es daher unverzichtbar, innerhalb des Teams einen qualitativ hochwertigen Austausch zu pflegen (Hülsheger et al., 2009, S. 1132). Dabei geht es insbesondere darum, die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse untereinander auszutauschen sowie über Ideen zu diskutieren, da dies die Generierung neuer Ideen antreibt und dadurch Innovation fördert (ebd., 2009, S. 1132). Die grundlegende Annahme ist daher, dass Teams umso innovativer sind, je größer die Vielfalt an Wissen ist, auf die es zugreifen kann (van Knippenberg, 2017, S. 214).

Proposition 2: Mit wachsender Wissensvielfalt steigt das Potenzial für Innovationen im fokalen Team.

2.3.2 Wissensvielfalt und MTM

Wissensvielfalt ist, wie vorangegangen beschrieben, ein relevanter Kontextfaktor bei der Entstehung von Innovation in Teams. Die Entstehung von vielfältigem Wissen in Teams hat indes unterschiedliche Treiber.

Ein Einflussfaktor ist die funktionale Heterogenität innerhalb eines Teams. Aufgrund dieser verkörpern die Teammitglieder diverse organisationale Rollen (Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 113 f.). Mit diesen Rollen gehen verschiedene Blickwinkel auf einen Sachverhalt einher, ebenso wie unterschiedliche Fertigkeiten und Expertise. Entsprechend dessen verfügen die einzelnen Teammitglieder über ein breites Spektrum an Wissen und informativer Ressourcen (ebd., 2001, S. 113 f.). Die vorherrschenden Erfahrungen, Wissensstände und Rollen der Teammitglieder generieren dementsprechend Wissensvielfalt im Team. Durch das alleinige Vorhandensein heterogenen Wissens steigt die Kreativität und die Innovationsfähigkeit eines

Teams jedoch nicht. Denn die Entwicklung und anschließende Implementierung neuer Ideen setzt laut Van de Ven 1986, S. 604) voraus, dass Personen sich im Laufe der Zeit innerhalb eines institutionellen Kontexts miteinander austauschen. Es bedarf dementsprechend eines regen, aufgabenbezogenen Austauschs von Wissen, Expertise und Ideen unter den Teammitgliedern, um neue Herangehensweisen für die gestellten Aufgaben zu entwickeln (Gebert, Boerner und Kearney, 2010, S. 594). Liegt ein starkes internes Netzwerk innerhalb des Teams vor, sind die Teammitglieder eher dazu gewillt ihr Wissen miteinander zu teilen, da eine Vertrauensbeziehung zwischen den Teammitgliedern besteht (Hansen et al., 2001, S. 27). Ist eine solche Beziehung sowie die Bereitschaft in einen Austausch zu treten und Erfahrungen miteinander zu teilen vorhanden, beeinflusst es das Aufkommen von Kreativität positiv (Ouakouak und Ouedraogo, 2017, S. 15).

Wie Carmeli, Gelbard und Reiter-Palmon (2013, S. 96) erläutern, ist Wissensaustausch entscheidend, da dieser Personen dazu befähigt, die vorhandenen Wissensdatenbanken innerhalb und außerhalb der Organisation zu nutzen. Dadurch wird die Fähigkeit der Person zur Entwicklung kreativer Lösungen verbessert und ihre Organisationen in die Lage versetzt werden, neue Plattformen für die Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt zu entwickeln. Die Erklärung von Carmeli et al. (2013, S. 96) verdeutlicht ebenfalls, dass die Entstehung kreativer Ideen und Entwicklung neuer Lösungen neben dem im Team vorhandenen Wissen, auch auf Wissen außerhalb der Teamgrenzen angewiesen ist. Die vom Grunde her bestehende Wissensvielfalt eines Teams genügt demzufolge nicht aus, um dauerhaft kreative Lösungen und Innovationen hervorzubringen. Eine Erweiterung der Wissensbasis um informative Ressourcen und Wissen des externen Netzwerks eines Teams ist daher notwendig.

Ein weiterer Einflussfaktor für Wissensvielfalt in Teams ist die Wissensakquisition aus dem externen Netzwerk. Wie Studien gezeigt haben, können externe Netzwerke einem Team als heterogene Wissensquellen dienen und dafür sorgen, dass die Teammitglieder neues Wissen im Team kreieren (e.g., Ancona und Caldwell, 1992; Hansen, 1999; Hülseger et al., 2009). Das Sammeln von Wissen aus unterschiedlichen Quellen und die anschließende Reflexion dieser Informationen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein intensiveres Verständnis für einen Sachverhalt innerhalb des Teams entwickelt wird (Perry-Smith und Shalley, 2014, S. 1447). Durch die Verbindung zu ihrem externen Netzwerk erhöht sich somit für ein Team der Zugang zu relevantem Wissen und Informationen (Marrone, Tesluk und Carson, 2007, S. 1433). Bisherige wissenschaftliche Arbeiten mit Bezug auf soziale Netzwerke haben gezeigt, dass Verbindungen, die über die Grenzen eines Teams hinausgehen, generell positiv in Beziehung zu Innovation und Kreativität stehen (e.g., Reagans und Zuckerman, 2001; Rodan und Galunic, 2004; Sosa, 2011; Dokko et al., 2014). Allerdings genügt der Zugang zu einer diversen Wissensbasis allein nicht aus, sondern ist viel mehr nur der erste Schritt zu Kreativität und Innovation, so Dokko et al. (2014, S. 717). Vielmehr es bedarf eines aktiven Wissenstransfers zwischen dem externen Netzwerk und den Teammitgliedern sowie der Integration des von außen erworbenen Wissens (van Knippenberg, 2017, S. 218).

Zur Förderung der Integration externer Informationen und Wissen, sollte ein Team Zeit in Boundary-Tightening Aktivitäten investieren, da es den Mitgliedern ermöglicht, die notwendige Teamidentität und Kohäsion aufzubauen (Somech und Khalaili, 2014, S. 291). Diese sind

relevant, um die notwendige Motivation bei den Teammitgliedern hervorzurufen, Bemühungen für die Integration des Wissens auf sich zu nehmen (Ancona und Caldwell, 2007, S. 42).

Um einen Wissenstransfer mit Personen außerhalb des fokalen Teams stattfinden zu lassen, bedarf es der Bereitschaft der Teammitglieder diesen einzugehen. Diese ist, basierend auf den Ergebnissen von Hansen et al. (2005, S. 791), u.a. davon abhängig, wie stark die interne Beziehung innerhalb eines Team ist. Hansen et al. (2005) fanden zudem heraus, dass je höher die Beziehungsdichte innerhalb des Teams ist, desto geringer falle die Suche nach ergänzenden Informationen über die Teamgrenzen hinweg aus (ebd., 2005, S. 791). Darüber hinaus habe Skepsis gegenüber Ideen und Entwicklungen, die außerhalb der fokalen Einheit gebildet wurden – gemäß des „not-invented-here-Syndroms“ nach Katz und Allen (1982) – ebenfalls negative Auswirkungen, so Tortoriello et al. (2012, S. 1026). Dem entgegen erhöhe die Größe des externen Netzwerks die Wahrscheinlichkeit, Wissen außerhalb der Teamgrenzen zu suchen und zu beziehen (Hansen et al., 2005, S. 791). Sind Teams im Besitz eines großen externen Netzwerks, so verfügen sie über mehr Erfahrung im Umgang mit Personen unterschiedlicher Ansichten (Wong, 2008, S. 595). Hiermit einhergehend weisen sie umfassendere Kenntnisse in der Interpretation des diversen Wissens auf, wodurch die Aufnahme neuen Wissens erleichtert wird (ebd., 2008, S. 595). Damit ein Team sich mit anderen Individuen, Gruppen oder organisationaler Einheiten verknüpft, bedarf es Personen, die als Bindeglied zwischen den beiden Einheiten fungieren (Sosa, 2011, S. 3). Wie im vorangegangenen Kapitel (2.2) aufgezeigt, werden solche Verbindungsfunktionen von Boundary Spannern ausgeübt und sind unabhängig von hierarchischen Ebenen sowie ausgeübten Rollen (Tushman und Scanlan, 1981a, S. 300). Damit ein Team von der Verbindung des Boundary Spanners zu externen Kontakten profitieren kann, sind zwei Aspekte grundlegend wichtig. Auf der einen Seite ist es notwendig, dass das bereitgestellte Wissen des externen Kontakts und die Wissensbasis des Teams möglichst wenig Redundanzen aufweisen, da ansonsten die Menge an neuen und diversen Informationen zu gering ist (Zhou, Brass, Shin, Choi und Zhang, 2009, S. 1545). Auf der anderen Seite sollte zwischen dem Boundary Spanner und dem externen Kontakt eine Vertrauensbeziehung herrschen, damit gegenseitige Interessen berücksichtigt werden und potentiellen Interessenkonflikten vorgebeugt werden kann (Somech und Khalaili, 2014, S. 276).

Die Verbindung zwischen Boundary Spanner und dessen externen Kontakten sollte daher beide Aspekte umfassen und ausreichend erfüllen. Betrachtet man sich dazu unterschiedliche Studien im Rahmen der Sozialen Netzwerk Theorie, die sich mit den Auswirkungen der verschiedenen Stärken zwischenmenschlicher Verbindungen — starke Beziehungen („strong ties“) und schwache Beziehungen („weak ties“) — beschäftigt haben, divergieren ihre Ergebnisse hinsichtlich der Aussage, welche der beiden Beziehungsarten vorteilhafter für den Zugang zu vielfältigem Wissen und der Entwicklung neuer Ideen ist (Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 54). Einige Wissenschaftler stützen sich dabei auf die Theorie von Granovetter (1973) hinsichtlich der Stärke von schwachen Beziehungen. In dieser definierte Granovetter, dass die Stärke einer zwischenmenschlichen Beziehung eine Kombination aus Dauer der Interaktionen, ihrer emotionalen Intensität und Reziprozität der Beziehung ist (Granovetter, 1973, S. 1361). Seinen Ergebnissen nach fördern schwache Beziehungen die Möglichkeit, eine Verbindung mit unterschiedlichen Personenkreisen aufzubauen (Granovetter, 1973, S. 1378), da diese über

vertraute Gruppen hinausgehen (Granovetter, 1983, S. 220). Bekanntschaften auf Basis schwacher Beziehungen ermöglichen daher Zugang zu vielfältigen, nicht redundanten Informationen (Zhou et al., 2009, S. 1545). Starke Beziehungen hingegen führen zu einer Verbindung mit Personenkreisen, die einem sehr ähnlich sind und daher mehrheitlich redundantes Wissen vermitteln (Baer, 2010, S. 593). Die Ergebnisse vieler Studien, die mit Granovetters Theorie übereinstimmen, zeigen auf, dass schwache Beziehungen vorteilhafter hinsichtlich ihrer Wirkung auf Kreativität sind (e.g. Perry-Smith, 2006, 2014; Zhou et al., 2009; Baer, 2010). Perry-Smith (2014) zeigte in einer experimentellen Studie, dass Personen, die Informationen von starken Beziehungen erhalten, weniger Zeit darin investieren, diese zu integrieren, da die Informationen hauptsächlich die bereits vorhandenen Denkweisen festigt (Perry-Smith, 2014, S. 834, 842). Erhält man hingegen informative Ressourcen über schwache Beziehungen, resultiert dies in einer höheren Auseinandersetzung mit diesen Informationen und somit in höherer Kreativität (e.g. Perry-Smith, 2006, 2014; Zhou et al., 2009; Baer, 2010). Dieser Zusammenhang zwischen schwachen Beziehungen und dem Maß an Kreativität ist, so Zhou et al. (2009, S. 1548), kurvenförmig. Mit steigender Anzahl schwacher Beziehungen sinkt die verfügbare Zeit, um mit den einzelnen Kontakten einen befruchtenden Diskurs zu führen (Zhou et al. 2009, S. 1545). Gleichzeitig steigt das Risiko für einen Informationsüberfluss und damit einhergehend die Unfähigkeit, das Datenvolumen adäquat zu verarbeiten. Für die Wissensvielfalt und Kreativität im Team ist eine Vielzahl schwacher Beziehungen daher ebenso wenig von Vorteil wie eine zu geringe Zahl schwacher Beziehungen. Ein mittleres Maß an schwachen Beziehungen ist daher anzustreben (ebd., 2009, S. 1545).

Dem gegenüber stehen Studien von Forschern, die mit den Aussagen von Kreativitätstheoretikern übereinstimmen, dass die positiven Wirkungen von Vertrauen und Unterstützung für Kreativität wichtig sind (Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 54). Folgt man der Definition von Granovetter (1973, S. 1361) sind starke Beziehungen durch mehr und längere Interaktion sowie größere emotionale Intensität charakterisiert. Dementsprechend besteht ein größeres Maß an Vertrauen, Kooperation und Unterstützung zwischen den Parteien (Sosa, 2011, S. 5 f.; Tortoriello et al., 2012, S. 1026). Ein Resultat starker Beziehungen ist daher, dass der externe Kontakt mehr dazu gewillt ist, Zeit und Aufwand auf sich zu nehmen, um sein Wissen mit dem Empfänger zu teilen (Tortoriello et al., 2012, S. 1026). Zusätzlich reduziert eine starke Beziehung Vorbehalte gegenüber externen Informationen und Ressourcen (Kane, Argote und Levine, 2005, S. 62). Ebenso minimiert es die Zurückhaltung unkonventioneller Denkweisen, Ideen und Ansätze mit seinem Gegenüber zu teilen, da Vertrauen und weniger Bedenken bestehen, missverstanden zu werden (McEvily, Perrone und Zaheer, 2003, S. 97; Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 62). Folgt man den Ergebnissen der Studie von Tortoriello et al. (2012), welche die Einflussfaktoren des Wissenstransfers zwischen Organisationseinheiten untersucht hat, so haben starke zwischenmenschliche Verbindungen eine positive Auswirkung auf den Transfer von Wissen zwischen Organisationseinheiten (Tortoriello et al., 2012, S. 1036). Die Ergebnisse von Sosa (2011) erweitern diesen Befund und zeigen, dass bei starken Beziehungen zwischen zwei Personen die Entstehung kreativer Ideen gestärkt wird.

Perry-Smith und Mannucci (2017) verbinden diese beiden gegensätzlichen Ansichten und zeigten, dass beide Ausprägungen der Beziehungen zu externen Kontakten von Relevanz sind

für die Entstehung von Innovation. Auf Basis bestehender Forschung, die sich mit der Entstehung und Einflussfaktoren von Kreativität und Innovation auseinandergesetzt haben, befassten sich die Autoren mit der Entwicklung von Ideen bis hin zu deren Implementierung. Die Autoren konzeptionieren vier unterschiedliche Phasen des Wegs von Kreativität zu Innovation (Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 54) und stellten für jeder dieser Phasen die sozial abgeleiteten Bedürfnisse heraus. Das Ergebnis ihrer Untersuchung zeigt, dass die Generierung neuer Ideen, welche kognitive Flexibilität voraussetzt, durch schwache Beziehungen unterstützt wird und starke Beziehungen für die Ausgestaltung dieser Ideen durch förderlich ist (Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 70 f.).

Diese Ausführungen zeigen, dass sowohl schwache als auch starke Beziehungen notwendige Aspekte der Verbindung des Boundary Spanners zu externen Kontakten erfüllen. Demnach erscheint es sinnvoll, dass Boundary Spanner sowohl schwache als auch starke Beziehungen zu Kontakten des externen Netzwerks pflegen, um einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gewährleisten, die Wissensvielfalt des fokalen Teams zu fördern und darüber hinaus auch Innovationen in diesem (Perry-Smith und Mannucci, 2017, S. 71). Daraus abgeleitet kann angenommen werden, dass Boundary Spanning-Aktivitäten die Entstehung von Wissensvielfalt positiv beeinflusst.

Proposition 3: Die Wissensvielfalt des fokalen Teams wird durch Boundary Spanning-Aktivitäten gefördert.

Aufbauend auf dem angenommenen positiven Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning, können die Auswirkungen von Boundary Spanning auf die Diversität des Wissens ein Indikator dafür sein, dass multiple Teammitgliedschaften in Zusammenhang mit Wissensvielfalt stehen. Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, erhält das einzelne Teammitglied durch die Mitgliedschaft in mehreren Teams vermehrt Kontakt zu Personen außerhalb des fokalen Teams. Durch die mit den verschiedenen Teams zusammenhängende funktionale Heterogenität, Verpflichtungen und thematischen Schwerpunkte besitzt jedes Team unterschiedliche Kontextfaktoren, die eine individuelle Zusammenstellung von Teammitgliedern unterschiedlicher Disziplinen und Wissensstände erfordern. Das Engagement in mehreren Teams bedarf einer regelmäßigen Bewegung zwischen den Grenzen des fokalen und der peripheren Teams. Untersuchungen zeigten, dass durch diese Personalbewegungen Wissenstransfer begünstigt wird (Kane et al., 2005, S. 57). Eine kontextabhängige Modifikation des Wissens innerhalb eines Teams ist durch solche Bewegungen der Teammitglieder ermöglicht, ebenso wie die Vermittlung von implizitem und explizitem Wissen (ebd., 2005, S. 57). Demzufolge wird die individuelle Erfahrung des entsprechenden Teammitglieds gefördert, indem sie neue, verschiedene Blickwinkel auf Sachverhalte in anderen Teams erhalten (Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 113 f.). Durch einen erfolgreichen Wissenstransfer dieser Erkenntnisse steigern Teammitglieder somit auch die Wissensvielfalt innerhalb ihres fokalen Teams.

Aufgrund dessen kann angenommen werden, dass multiple Teammitgliedschaften, durch die Rotation zwischen fokalem Team und peripheren Teams, die Vielfalt des Wissens innerhalb des fokalen Teams fördert.

Proposition 4: MTM und Wissensvielfalt besitzen einen positiven Zusammenhang, der durch Boundary Spanning vermittelt wird.

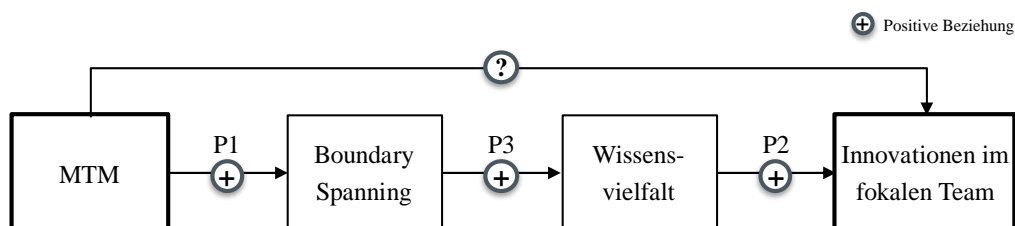
2.4 MTM und Innovationen im fokalen Team

Multiple Teammitgliedschaften nehmen in innovativen Arbeitskontexten einen stets steigenden Stellenwert ein (Bertolotti et al., 2015, S. 920). Durch Zugang zu multiplen Wissensquellen, der aufgrund von MTM-Szenarien begünstigt werden kann, können Kreativität und neue Lösungsansätze im Team gefördert werden, so Bertolotti et al. (2015, S. 921). Dementsprechend ist eine Verbesserung der Ausgangslage für Innovationen in Teams durch MTM-Szenarien möglich. Nach Chan (2014, S. 84) begünstigt die simultane Mitgliedschaft in mehreren Teams die individuelle innovative Performance des jeweiligen Teammitglieds. Allerdings sei multiple Teammitgliedschaft nur bis zu einer optimalen Anzahl förderlich und würde darüber hinaus zu einer Beeinträchtigung der Innovations-Performance des Individuums führen (ebd. 2014, S. 89). Auch wenn aus beiden Studien geschlossen werden kann, dass MTM in Verbindung zu Innovations-Performance steht, wurde bisher keine Erklärung geliefert, welche den Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren darlegt.

Unter Rückgriff auf die bisher getroffenen Propositionen lässt sich eine indirekte Verbindung zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team konzipieren. Durch die angenommene positive Beeinflussung von MTM auf Boundary Spanning erhält das fokale Team einen umfangreichen Zugang zu seinem externen Netzwerk. Gemäß der Annahme, dass Teammitglieder, die mehreren Teams angehören, als Boundary Spanner tätig sind und Wissen sowie Informationen in ihr fokales Team transferieren, wird dessen Wissensvielfalt gefördert. Mit steigender Wissensvielfalt erhöht sich wiederum das Potenzial für Innovationen innerhalb des fokalen Teams. Demzufolge scheint, wie in Abbildung 1 dargestellt, eine indirekte, positive Beziehung zwischen MTM und Innovationen des fokalen Teams zu bestehen, der Boundary Spanning und Wissensvielfalt mediatorisch dienen. Im Kontrast dazu erscheint ein direkter Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team als fraglich. Die zugrundeliegende Forschungsliteratur lässt einen solchen direkten Zusammenhang nicht annehmen und darüber hinaus scheint es, als wäre dieser auch noch nicht nachgewiesen worden.

Proposition 5: MTM hat einen positiven Einfluss auf Innovationen im fokalen Team, der durch Boundary und Wissensvielfalt vermittelt wird.

Abbildung 1 – Forschungsmodell



(Quelle: Eigene Darstellung)

3 Empirische Untersuchung

3.1 Empirische Forschungsmethode

In Anbetracht der Tatsache, dass dem Forschungsfeld multipler Teammitgliedschaften bisher wenig Beachtung zugesprochen wurde, es ein weitestgehend gering erforschtes Gebiet ist (Bertolotti et al., 2013, S. 2) und nach aktuellen Informationen bislang keine Untersuchungen vorliegen, die eine Beziehung zwischen MTM und Team-Innovationen empirisch untersuchen, wurde zur Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfragen ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dieser Ansatz eignet sich laut Flick (2014, S. 5 f.), da mit Hilfe qualitativer Methoden versucht wird, neue Zusammenhänge zu identifizieren und diese noch nicht vollständig erklärbaren Phänomene näher zu untersuchen. Qualitative Methoden zeichnen sich indes durch ihr hohes Maß an Offenheit aus und berücksichtigen darüber hinaus die unterschiedlichen Perspektiven der jeweiligen Studienteilnehmer (Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer, 2008, S. 11). Offenheit bedeutet, dass an manchen Stellen Freiräume bestehen, die es ermöglichen „auf [die] Besonderheiten des Gegenstandes“ (Mayring, 2010a, S. 225) einzugehen (Mayring, 2010a, S. 225).

Der Ansatz qualitativer Forschung geht dabei davon aus, dass die Subjektivität des Forschenden nicht gänzlich ausgeschaltet werden kann (Baur und Blasius, 2014, S. 47). Anders als bei der quantitativen Forschung, welche unter Objektivität vom Forschenden unabhängige, gleichbleibende Untersuchungsergebnisse versteht, wird im Rahmen der qualitativen Forschung Objektivität als Reflektion und nachvollziehbare Offenlegung des methodologischen Vorgehens verstanden (ebd., 2014, S. 46 f.).

Im Rahmen der qualitativen Forschung haben sich vier verschiedene Arten von Forschungsdesign in der wissenschaftlichen Literatur etabliert. Diese sind: die Zusammenhangsanalyse, die Kausalanalyse, das deskriptive Forschungsdesign und das explorative Forschungsdesign (Mayring und Brunner, 2009, S. 671). Zusammenhangsanalysen fokussieren auf einzelne Variablen eines übergeordneten Untersuchungsgegenstandes und hinterfragen, inwiefern die jeweils ausgewählten Variablen miteinander korrelieren (Mayring, 2010a, S. 231). Dementsprechend benötigen solche Korrelationsstudien vorab definierte Variablen, die hypothesengeleitet untersucht werden (Mayring und Brunner, 2009, S. 671).

Kausalanalysen intensivieren die Segmentierung der Zusammenhangsanalysen, indem sie auf Basis einer hypothesengeleiteten Vorgehensweise mit vorab festgelegten Variablen die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung jener Variablen untersuchen (Mayring und Brunner, 2009, S. 671; Mayring, 2010a, S. 231). Demzufolge benötigen sowohl die Zusammenhangs- als auch die Kausalanalyse vorausgegangene Studien, um Detailzusammenhänge des übergeordneten Wirkungszusammenhangs differenziert zu untersuchen. Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind solche übergeordneten Studien bislang jedoch nicht publiziert, weswegen eine Verwendung dieser beiden Forschungsmethoden als ungeeignet erschien.

Darüber hinaus haben deskriptive Studien zum Ziel, den Forschungsgegenstand möglichst detailliert und allumfassend zu beschreiben (Mayring, 2010a, S. 231). Daher wird für diese meist

auf die Verwendung inhaltsanalytischer Zusammenfassungen zurückgegriffen, um die notwendige Deskriptionsdimension in abstrakter Form abbilden zu können (Mayring und Brunner, 2009, S. 671). Explorative Studien hingegen werden durchgeführt, wenn hinsichtlich des Forschungsgegenstands wenige Erkenntnisse vorhanden sind (Stein, 2014, S. 136). Diese Art der qualitativen Forschung zeichnet sich durch die Anwendung induktiver Kategorienbildung aus (Mayring und Brunner, 2009, S. 671) und versucht, sich dem zugrundeliegenden Gegenstand des Forschungsvorhabens bestmöglich anzunähern, um neue, nuancierte Hypothesen und Fragestellungen zu identifizieren (Mayring, 2010a, S. 231).

Dieses Design erscheint für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studienarbeit am geeignetsten, da der zu untersuchende Wirkungszusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team bislang in keiner vorangegangenen wissenschaftlichen Untersuchung überprüft wurde. Somit erfüllt diese Forschungslücke das „zentrale Element explorativer Studien, dass der Forschungsstand zum Gegenstand noch so rudimentär ist, dass keine [...] Hypothesen formulierbar sind“ (Mayring, 2010a, S. 232). Aufgrund dessen wurde in der vorliegenden Studienarbeit auf ein exploratives Forschungsdesign zurückgegriffen.

Nach Mayring (2010a) sind Studien nach explorativem Design in der Regel als Feldstudien konzipiert. Bei diesen erhält der Forschende Zugang zu Personen sowie Situationen im Feld unter anderem über Beobachtungen oder über offene Interviews, die der Konzeption und Verwendung von Interviewleitfäden bedürfen. Um das Erlangen einer Innenperspektive zu ermöglichen, ist es notwendig, die gesammelten Informationen ausführlich zu dokumentieren. Diese Materialien sollen im späteren Verlauf als Grundlage der durchzuführenden Auswertung verwendet werden (ebd., 2010a, S. 232).

Als Methode zur Datenerhebung wurde im Rahmen dieses Forschungsvorhabens auf die Interviewführung zurückgegriffen und diese in Form von persönlich geführten Einzelinterviews umgesetzt. Grund dafür ist, dass Interviews als Hilfsmittel zur Exploration von Argumenten und Begründungen sowie umfassenden Zusammenhangsbeschreibungen dienen können (Mey und Mruck, 2010, S. 431). Laut Helfferich (2011) gibt es jedoch unterschiedlichste Formen des Einzelinterviews. Sie reichen von Befragungen, in denen der Interviewte den primären Redeanteil besitzt, bis hin zu Interviewformen, in denen zwischen Interviewendem und Interviewtem ein Dialog entsteht (Helfferich, 2011, S. 10).

Unabhängig von der Form des Interviews basieren diese laut Helfferich (2011, S. 24) auf folgenden vier Grundprinzipien, um die Qualität der erhobenen Daten sicherzustellen:

-
- **Prinzip der Kommunikation:** Der Forschende erhält Zugang zum Sinn und den Ansichten des Befragten im Rahmen einer Interaktions- und Kommunikationssituation.
 - **Prinzip der Offenheit:** Den Befragten muss ausreichend Raum zur offenen, subjektiven Meinungsäußerung gegeben werden, den sie nach ihrem Empfinden und ihrer persönlichen Ausdrucksform ausfüllen.
 - **Prinzip der Vertrautheit und Fremdheit:** Die interviewende Person muss anerkennen, dass sich die Ansichten des Befragten von den eigenen unterscheiden können. Dies bedeutet: „[A]lles das, was im eigenen Denken als selbstverständlich geltende Normalität abgelagert ist, nicht als für die Erzählperson ebenfalls gültig zu übertragen“ (Helfferrich, 2011, S. 24).
 - **Prinzip der Reflexivität:** Die forschende Person sollte sowohl während der Interviewsituation als auch während des Auswertungs- und Verstehensprozesses die eigene Rolle reflektieren.

Basierend auf diesen Prinzipien wurden die durchzuführenden Einzelinterviews als semi-strukturierte Leitfadeninterviews konzipiert, da diese als weit verbreitete und ausdifferenzierte Methode gelten, um qualitative Daten zu erheben (Helfferrich, 2014, S. 559). Darüber hinaus sind sie in Relation zu anderen Methoden methodologisch gut ausgearbeitet (ebd., 2014, S. 559). Der Leitfaden stellt dabei eine „vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs“ (Helfferrich, 2014, S. 560) dar. Bei Leitfadeninterviews wird erwartet, dass „in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“ (Flick, 2002, S. 117). Unter relativer Offenheit wird dabei verstanden, dass das Interview auf einem Strukturelement beruht, das es ermöglicht Äußerungen zu erzeugen, die wichtige Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfrage beleuchten (Riesmeyer, 2011, S. 224; Helfferrich, 2014, S. 563).

In einem semi-strukturierten Leitfaden werden daher alle für das Interview relevanten Anhaltspunkte und Themen gesammelt und in vorformulierte Fragen umgesetzt (Riesmeyer, 2011, S. 224). Diese dienen während des Gesprächsverlaufes als Stütze und Steuerungselement, um den Interviewten zu den notwendigen Themenbereichen des Forschungsgegenstands zu befragen, ohne den Interessenrahmen des Interviews zu verlieren (Riesmeyer, 2011, S. 224; Helfferrich, 2014, S. 560). Durch diesen gesetzten Rahmen des Leitfadens wird zudem sichergestellt, dass sich die Befragten auch zu Themenkomplexen äußern, denen aus ihrer subjektiven Betrachtung keine hohe Relevanz zugesprochen wird, jedoch aus Forschungsperspektive relevant sind (Helfferrich, 2014, S. 566). Gleichzeitig bieten Interviews unter Einsatz eines semi-strukturierten Leitfadens die notwendige Flexibilität, im Gesprächsverlauf die vorformulierten Fragen situationsbedingt im Ablauf zu variieren und Nachfragen zu stellen, um einen Sachverhalt näher zu beleuchten (Wimmer und Dominick, 2006, S. 116). Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass die Interviews in einer möglichst natürlichen Gesprächssituation und einer für den Befragten vertrauten Umgebung stattfinden (Girtler, 1991, S. 151). Dadurch kann ein einfacherer Gesprächseinstieg zwischen Interviewer und Interviewtem gewährleistet werden und eine Vertrauenssituation entstehen (Riesmeyer, 2011, S. 225). Vertrauensbildung durch eine persönliche Beziehung ist die Grundlage, um eine möglichst vollständige und genaue Offenlegung der Ansichten und Informationen des Befragten zu erreichen (Glesne und Peshkin, 1992, S. 87). Der Interviewer kann mit einer freundlichen und

aufmerksamen Art und Weise eine vertrauensvolle, persönliche Begegnung schaffen, in der die Befragten ihre privaten Ansichten enthüllen (Kvale, 2006, S. 482).

Trotz der gegebenen flexiblen Anpassbarkeit während des Interviews wird durch Verwendung eines semi-strukturierten Leitfadens gewährleistet, dass die geführten Interviews miteinander verglichen werden können, sofern jedem derselbe Leitfaden zugrunde liegt und somit alle Befragten die gleichen Fragen gestellt bekommen (Marotzki, 2003, S. 114; Helfferich, 2014, S. 566). Durch diese Vergleichbarkeit ist es möglich, dass aus der Vielfalt an übermittelten Informationen verallgemeinerbare Schlussfolgerungen gewonnen werden können (Helfferich, 2014, S. 566).

3.2 Sampling

Im Rahmen dieses qualitativen Forschungsvorhabens wurde, anders als bei quantitativer Forschung, auf eine kleine Stichprobe zurückgegriffen (Schreier, 2010, S. 238). Dabei gibt es keine festgeschriebenen Regeln, nach denen der Stichprobenumfang einer qualitativen Befragung bemessen wird (Patton, 2002, S. 229). Sie hängt vielmehr vom Untersuchungsgegenstand ab, den verfügbaren Ressourcen und der verfügbaren Zeit (ebd., 2002, S. 229). Laut Patton (1990) liegt der Vorteil eines solchen zielgerichteten Samplings in der Auswahl von informationsreichen Fällen für eine eingehende Untersuchung. Informationsreiche Fälle sind dabei solche, aus denen sehr viel über die zentralen, für den Forschungszweck bedeutsamen Themen gelernt werden kann (Patton, 1990, S. 169).

Daher folgt die in dieser Arbeit verwendete Stichprobenstrategie dem Intensitäts-Sampling. Nach Patton (1990), wird mit der Logik des Intensitäts-Sampling nach exzellenten oder informationsreichen Untersuchungsgruppen gesucht, um die Phänomene des Forschungsgegenstands zu manifestieren (Patton, 1990, S. 171). Dementsprechend wurde bei der Suche und Auswahl potentieller Interviewpartner gezielt darauf geachtet, dass diese, entsprechend der zugrundeliegenden Forschungsfrage und vorab gesammelten wissenschaftlichen Informationsgrundlage, im Kontext multipler Teammitgliedschaften auf einen gewissen Erfahrungs- und Informationsumfang zurückgreifen können. Zur Identifizierung solcher potentiellen Interviewpartner wurde auf persönliche Unternehmenskontakte zurückgegriffen und diese telefonisch kontaktiert.

Für die Interviews konnte eine in Deutschland ansässige, mittelständische Unternehmensberatung gewonnen werden. Diese versteht sich als Beratung, die das Management komplexer IT-Transformationen von Unternehmen und Marktpartnern begleitet. Sie ist, nach Aussage eines Interviewpartners, „*der Versuch, das etwas generalistische Vorgehen von Management-Beratung mit echter Expertise von Technologen [...] so zu kombinieren, dass die besseren Antworten dabei resultieren*“ (Interview 10, Z. 14-17). Ihr Fokus liegt dabei auf Marktteilnehmern, bei denen IT einen überproportional hohen Beitrag zum Geschäftserfolg leistet und die sich in einem dynamischen, von der Digitalisierung betroffenen, Marktumfeld befinden. Dementsprechend liegt der thematische Schwerpunkt des Unternehmens auf dem Themenbereich „*IT an der Schnittstelle zum Business*“ (Interview 10, Z. 75 f.). Das Leistungsspektrum reicht von der Analyse innovativer Marktentwicklungen über die Gestaltung

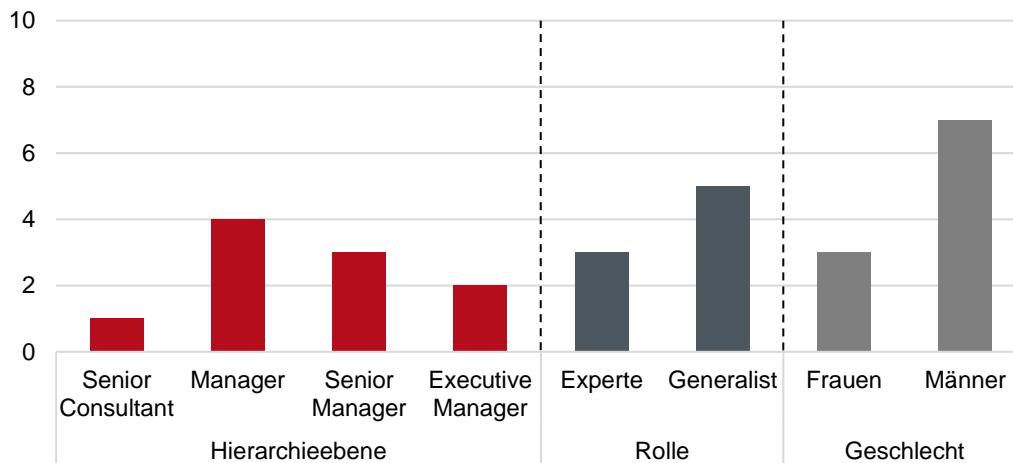
der notwendigen Strategie und die Definition konkreter Umsetzungsprojekte bis hin zur Softwareimplementierung und Inbetriebnahme (Interview 10, Z. 6-8; Interview 7, Z. 17-19). Neben dem thematischen Schwerpunkt, der zum Teil durchaus neue, unkonventionelle und innovative Herangehensweisen erforderlich macht, erscheint das Unternehmen auch wegen des Arbeitssettings als Untersuchungsumfeld geeignet zu sein. Aufgrund von Vorabinformationen, die auf persönlichen Quellen beruhen und sich im Verlauf der Interviews bestätigten, war im Vorhinein bekannt, dass die Mitarbeiter größtenteils simultan Mitglieder mehrerer Teams sind. Insbesondere diese Arbeitsweise war ein ausschlaggebender Punkt, da sie für den Untersuchungsgegenstand relevant ist.

Nachdem sich das besagte Unternehmen bereit erklärt hatte als Untersuchungsumfeld für diese Studienarbeit zu dienen, wurden innerhalb dessen gezielt Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen angesprochen, um diese für Interviews zu gewinnen. Bei der Auswahl potentieller Interviewpartner wurde bewusst darauf geachtet, dass Erfahrung im Bereich des Arbeitens in multiplen Teammitgliedschaften vorhanden ist. Darüber hinaus wurden gezielt Personen gesucht, die unterschiedliche Positionen innerhalb der Unternehmensberatung innehaben und sich somit ein möglichst differenzierter Blick auf die Arbeit im MTM-Kontext ergeben kann.

Die jeweiligen Personen wurden vorab zum übergeordneten Rahmen informiert, in den die vorliegende Arbeit einzuordnen ist. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Forschungsarbeit als Abschlussarbeit zum Erhalt der Akkreditierung des Master of Science angefertigt werde und ihr Ausgangspunkt das Forschungsprojekt „Teams 4.0“ des Lehrstuhls für Organisation, Personal und Unternehmensführung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sei. Im Zuge dieser einleitenden Einordnung der hier vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wurde es vermieden, detaillierte Informationen zum Forschungsproblem und den daraus resultierenden Forschungsfragen weiterzugeben. Dadurch sollte das Risiko minimiert werden, dass sich die Interviewpartner von den bereitgestellten Informationen beeinflussen lassen und voreingenommen im Interview antworten. Das Prinzip der Offenheit sollte dadurch gewahrt bleiben.

In Summe war es möglich, zehn Mitarbeiter der Unternehmensberatung als Interviewpartner zu gewinnen und zu interviewen. Von diesen Personen hatte eine die Position des Senior-Consultants inne, vier die des Managers, drei die des Senior Managers und zwei sind als Executive Manager tätig. In diesen klassischen Hierarchieebenen waren drei der Befragten als Experten eingesetzt und fünf als Generalisten, ausgenommen die beiden Vorstandsmitglieder. Unter den Befragten befanden sich drei Frauen und sieben Männern (vgl. Abbildung 2). Im Durchschnitt haben die Interviewpartner 8,05 Jahre Berufserfahrung und sind seit durchschnittlich 4,02 Jahren im Unternehmen angestellt.

Abbildung 2 – Aufschlüsselung der Interviewpartner



(Quelle: Eigene Darstellung)

3.3 Datenerhebung

Im Zeitraum vom 01. Dezember bis einschließlich 18. Dezember 2017 wurden die Interviews mit den zuvor gewonnenen Interviewpartnern durchgeführt. Die meisten Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 45 Minuten, wobei das kürzeste Interview ungefähr 35 Minuten dauerte, das längste 80 Minuten. Um Risiken der Verzerrung und qualitativer Unterschiede zu vermeiden, die nach Patton (2002, S. 341) entstehen können, wenn Interviews von mehreren Interviewern mit unterschiedlichen Fähigkeiten durchgeführt werden, wurden alle Interviews durch den Autor dieser Arbeit geführt. Um ein für die Befragten möglichst natürliches Gesprächsumfeld zu nutzen, fand ein Großteil der Interviews in Räumlichkeiten des Unternehmens statt. Diese wurden jeweils in persönlichen Treffen geführt, ohne Störungen durch Dritte. Zwei der Interviews fanden als Skype-Interviews statt, da aufgrund von Schwierigkeiten in der Terminfindung Interviews am Firmenstandort nicht möglich waren.

Jedes Interview orientierte sich während der Durchführung an demselben vorab definierten semi-strukturierten Leitfaden. Dieser stellte sicher, dass sich alle Befragten im Großen und Ganzen denselben Fragen gegenüber sahen und dennoch ausreichend Freiraum für spontane, situationsbedingte Zwischenfragen zur Verfügung stand (Patton, 2002, S. 343). Der Interviewleitfaden umfasste 20 Fragen. Zur zielgerichteten Befragung der Interviewpartner hinsichtlich der zugrundeliegenden Forschungsfrage wurden, basierend auf dem in Kapitel 2 hergeleiteten theoretischen Bezugsrahmen, Fragen formuliert. Diese gingen gezielt auf die Arbeit in mehreren Teams, Boundary Spanning, Wissensvielfalt und Innovationsfähigkeit des jeweilig fokalen Teams ein. Um die Interviewpartner durch den Motivationshintergrund der jeweiligen Frage möglichst wenig zu beeinflussen und eine weitestgehend unvoreingenommene Antwort zu erhalten, wurden die jeweiligen Begriffe umschrieben und nicht explizit in der Frage angesprochen. So lautete bspw. eine Frage, die auf einen möglichen Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team abzielte: „*Welche Rolle spielt das gleichzeitige Arbeiten in mehreren Teams für die Ideenentwicklung und Ideenumsetzung in Ihrem Kernteam?*“. Wie bei

Fragen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit des Teams wurden auch Fragen gehandhabt, die auf Boundary Spanning abzielten. Hier war jedoch der Grund der Umschreibung, dass dieser fachterminologische Ausdruck weitestgehend unbekannt ist und zu Verwirrung geführt hätte. Aufgrund dessen wurde bei der Fragenformulierung darauf geachtet, dass Boundary Spanning durch den dahinter liegenden Aspekt des Beziehungsaufbaus zu externen Kontakten umschrieben wurde. Dementsprechend lautete zum Beispiel eine Frage, die auf Boundary Spanning-Aktivitäten abzielte: *„Inwiefern fördert die gleichzeitige Arbeit in mehreren Teams den Aufbau von Kontakten außerhalb Ihres Kernteams?“*.

Über diese theoriegeleiteten, am Forschungsmodell orientierten Fragen hinaus wurden im Interviewleitfaden auch Fragen festgehalten, die dazu dienten, den Einstieg in die Interviewsituation zu erleichtern und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Dementsprechend wurden diese Fragen zu Beginn eines jeden Interviews gestellt. Danach folgten Fragen, die thematisch anspruchsvoller waren, mehr in die Tiefe gingen und auf den Sachverhalt der Forschungsfrage abzielten. Bei allen gestellten Fragen wurde darauf geachtet, dass diese zum einen „so offen wie möglich [und] so strukturierend wie nötig“ (Helfferrich, 2014, S. 560) formuliert wurden, zum anderen die Reihenfolge der Fragen so angeordnet wurde, dass sich Erzählimpulse und strukturierende Fragen abwechselten. Dadurch wurde dem Prinzip der Offenheit entsprochen, den Sichtweisen des Befragten genügend Raum zu geben und über das theoretische Rahmenkonstrukt hinaus weitere relevante Aspekte erfahren zu können. Gleichzeitig wurden damit die notwendigen Thematisierungsanreize gegeben und das Gespräch strukturiert, um den Gegenstand der Befragung nicht zu vernachlässigen.

Um eine Auswertung der geführten Interviews zu ermöglichen, wurden diese mit Einverständnis der einzelnen Interviewpartner als Audioaufnahme aufgezeichnet. Nach Beendigung aller Interviews wurden diese vollständig unter Zuhilfenahme des Transkriptionsprogramms f5 durch den Autor transkribiert. Unter Transkription ist die Verschriftlichung der verbalen Kommunikation zu verstehen, die um nonverbale Kommunikationselemente ergänzt werden kann (Kuckartz, 2010, S. 38). Sie zielt darauf ab, die gesammelten Informationen so zu dokumentieren, dass sie im Rahmen von Auswertungs- und Kodierungsverfahren umfassend analysiert werden können

(Breuer, 2009, S. 65). Für den Transkriptionsprozess orientierte sich der Autor an den von Kuckartz (2010, S. 44) vorgeschlagenen Regeln und wandte folgende Aspekte an:

- Wörtliche Transkription, d.h. nicht lautsprachlich oder zusammenfassend
- Leichte Glättung von Sprache und Interpunktion, d.h. eine Annäherung an das Schriftdeutsch
- Anonymisierung persönlicher Angaben, die einen direkten Rückschluss auf die Person erlauben
- Bestätigende Lautäußerungen des Interviewers werden nicht mit transkribiert
- Interviewende Person und befragte Person werden eindeutig je Interview als „Interviewer“ und „Befragter“ gekennzeichnet
- Jeder Sprecherwechsel wird durch Leerzeilen eindeutig kenntlich gemacht.

Auf die Niederschrift längerer Pausen und Lautäußerungen wie z.B. Lachen, die Kennzeichnung von Einwüfen der jeweils anderen Person sowie der besonderen Betonung von Begriffen und Themen wurde beim Transkriptionsvorgang verzichtet. Diese Entscheidung liegt darin begründet, dass eine Auswertung dieser Komponenten einerseits zeitlich nicht abbildbar gewesen wäre, andererseits diese zum Zeitpunkt der Transkription zur Beantwortung der Forschungsfrage keine hohe Relevanz darstellten.

Zusammenfassend ergaben sich aus diesem Vorgang über 160 Seiten transkribierter Interviews. Über dieses Interviewmaterial hinaus wurden keine weiteren Daten seitens der Interviewpartner und des zugehörigen Unternehmens zur Verfügung gestellt, weswegen ausschließlich die erstellten Transkripte für eine Auswertung zur Verfügung standen.

3.4 Datenanalyse

Zur Auswertung der erhobenen Primärdaten wurde vom Autor auf die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zurückgegriffen. Grund dafür ist, dass die qualitative Inhaltsanalyse ein methodisches Verfahren darstellt, das es ermöglicht, große Mengen schriftlich festgehaltenen Materials zu analysieren. Zur Bewältigung dieser Textmengen bedient sich dieses Verfahren des technischen Know-hows der quantitativen Inhaltsanalyse und bleibt „dabei aber im ersten Schritt qualitativ-interpretativ [...] und [kann] so auch latente Sinngehalte erfassen“ (Mayring und Fenzl, 2014, S. 543). Im Verlauf des systematischen, schrittweisen Vorgehens der qualitativen Inhaltsanalyse werden regel- und theoriegeleitete Zuordnungen der erstellten Kategorien zum schriftlichen Material vorgenommen. Darüber hinaus werden die Ergebnisse anhand inhaltsanalytischer Gütekriterien gemessen, wodurch eine intersubjektive Überprüfbarkeit der Analyse gewährleistet wird (Mayring und Brunner, 2009, S. 672 f.). Mayring schlägt dabei drei verschiedene, grundlegende Techniken zur Durchführung qualitativer Inhaltanalysen vor (Mayring, 2010b, S. 602; Mayring und Fenzl, 2014, S. 547 f.):

-
- **Zusammenfassung:** Bei dieser Vorgehensweise wird darauf abgezielt, das vorhandene Material zu reduzieren, unter Zuhilfenahme induktiver Kategorienbildung.
 - **Explikation:** Hierbei liegen einzelne unklare Textstellen des Materials im Fokus, die durch Wiederaufgreifen des jeweiligen Kontexts verständlich gemacht werden sollen.
 - **Strukturierung:** In diesem Fall wird mit einem deduktiven Kategoriensystem gearbeitet, anhand dessen das Material strukturiert wird, um forschungsrelevante inhaltliche Aspekte zu extrahieren und auszuwerten.

Dies zeigt, dass die qualitative Inhaltsanalyse keinem festgeschriebenen Vorgehensstandard folgt, sondern vielmehr den kontextbedingten Faktoren der Untersuchung, insbesondere dem Material, der Methode und dem Forschungsgegenstand anzupassen ist (Mayring, 2015, S. 51). Jedoch arbeiten alle Vorgehensweisen nah am Material und folgen der Systematik, zuerst zu entscheiden, nach welchen Kriterien und welcher Reihenfolge das Material bearbeitet werden soll und dann nach welchen Bedingungen Kategorien zugeordnet werden.

Um die transkribierten Interviews zu analysieren, orientierte sich der Autor an der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse und erweiterte diese um die induktive Kategorienbildung der Zusammenfassung. Diese Entscheidung liegt darin begründet, dass es zur Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage von Interesse ist, Aspekte zu identifizieren, die eine Beziehung zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team erklären könnten und dabei auch Gesichtspunkte zu berücksichtigen, die über den vorab hergeleiteten theoretischen Bezugsrahmen hinausgehen. Bei der Durchführung dieser Auswertung orientierte sich der Autor an den folgenden, von Mayring (2015, S. 62, 98) vorgeschlagenen Analyseschritten:

1. Theoretische Differenzierung von Gegenstand und Forschungsfrage
2. Feststellung der Strukturierungsdimensionen als Haupt- und ggf. Unterkategorien
3. Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien des Kodierleitfadens
4. Erster Materialdurchlauf und Bezeichnung der Fundstellen;
5. Überprüfung und ggf. Überarbeitung des Kategoriensystems und der Kategoriendefinition (erneuter Durchlauf im Fall von Veränderungen)
6. Endgültiger, gesamthafter Materialdurchgang
7. Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse.

Im ersten Schritt soll sich, wie von Mayring (2015) gefordert, mit den Rahmenbedingungen des Forschungsgegenstands und der Forschungsfrage näher auseinandergesetzt werden. Um aus der grundlegenden Forschungsfrage die relevanten Strukturdimensionen abzuleiten, befasste sich der Autor zu Beginn seines Forschungsvorhabens mit den theoretischen Konzepten multipler Teammitgliedschaften und Team-Innovation. Aus diesen theoretischen Gegebenheiten leitete der Autor potentielle erklärende Variablen für einen vermuteten Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team her. Die explizite Vorgehensweise zu diesen Herleitungen sind in Kapitel 2 ausführlich thematisiert. Wie darin beschrieben, wurden als mögliche vermittelnde Variablen des Zusammenhangs Boundary Spanning und Wissensvielfalt

identifiziert. Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse ist eine positive Beziehung zwischen der Input- und der Output-Variable zu vermuten, wie in Abbildung 1 skizziert. Dementsprechend soll das vorliegende Textmaterial darauf untersucht werden, inwiefern ein Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team erklärt werden kann und ob die theoriegeleiteten Variablen dazu anwendbar oder darüber hinaus weitere erklärende Faktoren zu beachten sind.

Dazu wurden folgende, in Kapitel 2 beschriebenen Definitionen der vier Ausgangsvariablen als grundlegende Strukturdimensionen der Kategorienbildung verwendet:

<i>MTM:</i>	Individuen agieren für einen bestimmten Zeitraum gleichzeitig als Mitglieder von mehr als einem Team (O’Leary et al., 2011, S. 461).
<i>Boundary Spanning:</i>	Die Vermittlung und Verbindung von externem Umfeld und fokalem Team (Monteiro und Birkinshaw, 2017, S. 334).
<i>Wissensvielfalt:</i>	Vielfalt der vorherrschenden Erfahrungen, Wissensstände und Expertise der Teammitglieder (Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 113 f.).
<i>Team-Innovation:</i>	Bewusste Entwicklung neuer und nützlicher Ideen sowie anschließende Einführung und Anwendung dieser neuen Ideen, Prozesse, Produkte oder Praktiken auf Teamebene (Anderson et al., 2014, S. 1298).

Diese Definitionen der grundlegenden Strukturierungsdimensionen lagen bereits der Erstellung des Interviewleitfadens zugrunde, weswegen die Feststellung der Haupt- und Unterkategorien im ersten Schritt deduktiv auf Basis des Leitfadens stattfand und um weitere theoriegeleitete Aspekte erweitert wurde. Dementsprechend umfasste das Kategoriensystem nach diesem Schritt zehn gebildete Oberkategorien (OK) mit zum Teil herausgearbeiteten Unterkategorien (UK). Die Oberkategorien OK1 bis OK3 beziehen sich auf allgemeine Aspekte (vgl. Tabelle 1), die nicht direkt auf den Inhalt der Forschungsfrage abzielen. Sie wurden der Vollständigkeit halber erstellt mit dem Ziel, den für die Forschungsfrage relevanten Inhalt besser abgrenzen zu können und eventuelle Querverweise sowie Rückschlüsse auf kontextuelle Faktoren schließen zu können.

Kategorie	Inhaltlicher Bezug der Kategorie
OK 1	Firmenspezifische Gegebenheiten hinsichtlich der Projekt- und Teamarbeit
OK 2	Persönliche Erfahrungen der Befragten bezüglich Teamarbeit
OK 3	Faktoren der Projektteamzusammensetzung

Tabelle 1 – Ergänzende Kategorien OK1 bis OK3

Hingegen beziehen sich die weiteren sechs Oberkategorien OK4 bis OK8, OK10 und OK11 sowie ihre zugehörigen Unterkategorien (vgl. Tabelle 2) auf Variablen des theoretischen Rahmenkonstrukts. Dementsprechend wurden die grundlegenden Strukturierungsdimensionen in diese Kategorien wie folgt aufgeschlüsselt: MTM wird durch die Oberkategorien 4 und 5 sowie die jeweiligen Unterkategorien differenziert. Die Beziehung zwischen MTM und Boundary Spanning wird inhaltlich durch Oberkategorie 6 abgebildet. Gleichmaßen wurde Team-Innovation durch Oberkategorie 7 differenziert und durch Oberkategorie 8 auf die Verbindung zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team eingegangen. Um eine tiefergehende Unterscheidung des Materials zu ermöglichen, wurde Kategorie 8 zusätzlich in zwei Unterkategorien aufgeteilt. Boundary Spanning-Aktivitäten als solche werden durch Oberkategorie 10 abgebildet. Mit der zuletzt definierten Oberkategorie 11 wird zusätzlich auf den Einfluss und die Relevanz von Wissensvielfalt eingegangen.

Kategorie	Inhaltlicher Bezug der Kategorie
<i>OK 4</i>	Persönliche Bewertung multipler Teammitgliedschaften
<i>UK 4.1</i>	Persönliche Vorteile
<i>UK 4.2</i>	Persönliche Nachteile
<i>UK 4.3</i>	Präferenzen zu MTM als Teamarbeitsform
<i>OK 5</i>	Auswirkungen von MTM aus Unternehmensperspektive
<i>UK 5.1</i>	Vorteile von MTM aus Unternehmensperspektive
<i>UK 5.2</i>	Nachteile von MTM aus Unternehmensperspektive
<i>OK 6</i>	Aufbau eines externen Netzwerks durch MTM
<i>OK 7</i>	Prozess der Ideenentwicklung
<i>OK 8</i>	Nutzen von MTM für die Ideenentwicklung und Ideenumsetzung
<i>UK 8.1</i>	Positive Auswirkungen
<i>UK 8.2</i>	Negative Auswirkungen
<i>OK 10</i>	Austausch zu Arbeitsthemen mit Personen außerhalb des fokalen Teams
<i>OK 11</i>	Einfluss und die Relevanz von Wissensvielfalt

Tabelle 2 - Deduktive Kategorien mit Bezug zum Rahmenkonstrukt

Im Anschluss an die Herleitung der deduktiven Ober- und Unterkategorien, wurden gemäß Schritt 3 die Definitionen dieser Kategorien formuliert. Dabei wurde versucht, die Kategorien entsprechend ihrer Herleitung möglichst theoriegeleitet zu definieren und die Formulierung so zu wählen, dass sie den Inhalt der jeweiligen Kategorie präzise bezeichnet. Leitgedanke, der diesem Prozess zu Grunde lag, war, dass sich die Kategorien durch ihre Bezeichnungen und Definitionen ausreichend klar voneinander abgrenzen lassen (vgl. Tabelle 3). Im Anschluss an die

Definitionsformulierung wurden den einzelnen Kategorien möglichst eindeutige Ankerzitate zugeordnet. Die jeweiligen Zitate basieren dabei auf Auszügen der transkribierten Interviews und wurden parallel zum ersten Materialdurchlauf zugeordnet. Während dieses ersten Durchlaufs wurden 30% des gesamten Materials händisch bearbeitet und alle relevanten Textstellen hervorgehoben, die Anhaltspunkte zur Einschätzung der Kategorien liefern.

	Kategorienbezeichnung	Definition
OK 5	Auswirkungen von MTM aus Unternehmensperspektive	Bewertung des Arbeitens in multipler Teammitgliedschaft aus Sicht des zugehörigen Unternehmens.
UK 5.1	Vorteile für das zugehörige Unternehmen	Vorteile, die sich aus dem gleichzeitigen Arbeiten in mehreren Teams für zugehörige Unternehmen ergeben.
UK 5.2	Nachteile für das zugehörige Unternehmen	Nachteile, die sich aus dem gleichzeitigen Arbeiten in mehreren Teams für zugehörige Unternehmen ergeben.
OK 6	Netzwerkaufbau	Auswirkungen der gleichzeitigen Arbeit in mehreren Teams auf den Aufbau von Kontakten außerhalb des Kernteams. Inwiefern fördert MTM den Aufbau eines externen Netzwerks?
OK 7	Prozess der Ideenentwicklung	Verhaltensweisen, Faktoren, die den Prozess der Ideenentwicklung im Kernteam beeinflussen, z.B. ob dieser kollaborativ im Dasein aller Teammitglieder abläuft oder als maßgeblich individualistischer Vorgang, bei dem am Ende alle Ideen zusammengetragen werden.

Tabelle 3 - Auszug des Kategoriensystems

Während dieses ersten Bearbeitungsprozesses stellte sich heraus, dass die Kategorie OK11 „Wissensvielfalt“ nicht differenziert genug war. Viele der Befragten sprachen neben der Vielfalt von Wissen auch häufig über dessen Transfer zwischen ihren Kollegen und unterschiedlichen Projektteams. Aufgrund dessen wurde OK11 in „Wissensmanagement“ umbenannt und die Unterkategorien UK11.1 „Wissensvielfalt“ und UK11.2 „Wissenstransfer“ sowie die dazugehörigen Definitionen formuliert. Darüber hinaus wurde anhand der bearbeiteten 30% des Materials deutlich, dass über die deduktiv gebildeten Kategorien hinaus weitere Kategorien notwendig waren, um aus Sicht der Befragten wichtig erscheinene Aspekte zu berücksichtigen. In Folge dessen wurde das Kategoriensystem um die induktiv abgeleiteten Oberkategorien OK9 „Projekt Learning: Lerneffekt von Projekt zu Projekt“ und OK12 „Organisationsstruktur und -kultur“ sowie die Kategorie OK13 „Weitere wichtige Aspekte im MTM-Kontext“ erweitert. OK9 spricht dabei die gesammelten Erfahrungen und das entsprechende Wissen an, die aus

abgeschlossenen und laufenden Projekten in ein weiteres Projekt und somit ein anderes Team eingebracht werden.

Kategorie OK12 wurde dem Kategoriensystem beigefügt, um Aussagen der Befragten hinsichtlich der Organisationsstruktur und der vorherrschenden Organisationskultur des Unternehmens, in dem diese angestellt sind, auswerten zu können. Aus Sicht des Autors erschien dieser Aspekt während des ersten Materialdurchgangs als relevant, da alle Befragten der betrachteten Interviews von sich aus diese Punkte ansprachen und mit MTM in Verbindung brachten. Ein weiterer Aspekt, der in enger Verbindung mit der Unternehmenskultur angebracht wurde, war der von Unternehmensseite gegebene Freiraum zur persönlichen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Um diesen Faktor mit einzubeziehen, jedoch vom Inhalt der OK12 ausreichend abzugrenzen, wurde dieser Oberkategorie die Unterkategorie UK12.1 zugeordnet. Jene soll die vom Unternehmen gegebenen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Verwirklichung der eigenen Interessen im Arbeitskontext erfassen. Zusätzlich wurde OK13 im Nachhinein auf Basis der letzten Interviewfrage – *„Gibt es Themen, die wir während des Interviews nicht angesprochen haben, die aus Ihrer Perspektive aber wichtig sind, um den MTM-Kontext zu verstehen?“* – formuliert, da innerhalb der zuerst geprüften 30% aller Transkripte umfassende Antworten zu dieser Frage übermittelt wurden. Mit der Formulierung und Verwendung von OK13 sollen dementsprechend alle weiteren Aspekte gesammelt werden, welche die Befragten im MTM-Kontext als äußerst wichtig empfanden, aber keiner der vorherigen Kategorien explizit zugeordnet werden können.

Nachdem die Revision des Kategoriensystems abgeschlossen sowie die Definition und Ankerzitate der zusätzlichen Kategorien formuliert waren, wurden gemäß Schritt 4 die gewählten 30% des Materials erneut durchlaufen und das Kategoriensystem auf Trennschärfe, Relevanz und Vollständigkeit überprüft. Diese erneute Prüfung ergab keine weiteren Anpassungen des Kategoriensystems. Deswegen wurde daraufhin, entsprechend Schritt 5 nach Mayring (2015), mit dem gesamthaften Materialdurchgang und Kodierungsprozess begonnen. Im Verlauf dieses Kodierungsvorgangs wurde das transkribierte Material aller zehn Interviews schrittweise bearbeitet. Dieser Kodierungsprozess fand computergestützt statt und wurde nach der „Cut-and-paste-Technik“ (Kuckartz, 2010, S. 64) durchgeführt, um näher am Material zu arbeiten und sich mit diesem intensiver auseinanderzusetzen. Dementsprechend wurden die jeweiligen Transkripte unter Zuhilfenahme des Kodierleitfadens schrittweise in Word gesichtet, die zuzuordnenden Textstellen farblich markiert und mit hilfestellenden Kommentaren versehen. Sobald ein Interviewauszug als inhaltlich bedeutsam identifiziert war, wurde dieser unverzüglich der entsprechenden Kategorie zugeordnet. Diese Zuordnung wurde innerhalb des Excel-basierten Kategoriensystems vorgenommen.

Nachdem jedes Transkript bearbeitet und somit der Kodierungsprozess beendet war, lag als Ergebnis ein umfassend befülltes Kategoriensystem vor. Um dem Prinzip der Reflexivität zu entsprechen, wurde dieses befüllte Kategoriensystem einer abschließenden Betrachtung unterzogen bevor die Auswertungen der jeweiligen Kategorien stattfand. Im Verlauf dieser Revision fiel auf, dass die zu OK8 *„Nutzen von MTM für die Ideenentwicklung und Ideenumsetzung“* gehörende Unterkategorie UK8.2 *„negative Auswirkungen“* keinerlei Aussagen enthielt, die eine explizit negative Wirkung postulierten. Stattdessen spiegelten die Aussagen ein

nicht Vorhandensein einer Beziehung und eines Nutzens wieder, weswegen die Bezeichnung von UK8.2 in „*keine Auswirkungen*“ umformuliert wurde. Da es neben dieser Anpassung keine weiteren gab, wurde das Textmaterial auf diese Änderung abermals überprüft und im Anschluss daran der Kodierungsprozess abgeschlossen. Somit ergab sich ein Kategoriensystem, in dem alle relevanten Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet sind und umgekehrt.

Diese endgültige Fassung des Kodierleitfadens und Kategoriensystems beinhaltet somit 13 Oberkategorien und 19 erweiternde Unterkategorien, die sich auf 8 Oberkategorien verteilen. Somit ergeben sich 32 auswertbare Kategorien, wovon jedoch ausschließlich die Kategorien OK4 bis OK13 inklusive zugehöriger Unterkategorien vollumfänglich ausgewertet wurden. Die Kategorien OK1 bis OK3 und jeweilige Unterkategorien zielen nicht direkt auf die Forschungsfrage ab und sollten, wie bereits erwähnt, zur besseren Abgrenzung des relevanten Inhalts sowie für eventuelle Querverweise dienen, weswegen sie fragmentiert analysiert wurden. Somit erfolgte die Analyse der kodierten Textstellen von 17 definierten Kategorien, dies stellt in Summe einen Umfang von 113 analysierten Interviewauszügen dar.

3.5 Ergebnisse

3.5.1 Umfang multipler Teammitgliedschaften

Wie bereits beschrieben, konzentrieren sich die Auswertungen und Ergebnisse auf die als Schlüsselkategorien identifizierten Kategorien OK4 bis OK13 sowie ihrer jeweiligen Unterkategorien, da diese im Wesentlichen zur Beantwortung der Forschungsfragen und zum skizzierten Rahmenkonstrukt beitragen. Darüber hinaus analysierte Kategorien dienen der für Querverweise und um weitere Rückschlüsse ziehen zu können.

Innerhalb des untersuchten Unternehmens ist es die Regel, dass jedes Projekt von einem gesonderten Team bearbeitet wird und somit von einem Team nicht mehrere Projekte gleichzeitig bearbeitet werden. Daher kam es vor, dass die Befragten bei der Unterscheidung ihrer zugehörigen Projektteams ausschließlich zwischen den Projekten unterschieden.

Auf die der Kategorie 1.2 zugrundeliegenden Frage, „*in wie vielen Projekten und unterschiedlichen Teams man aktuell arbeite*“, antworteten die Befragten größtenteils, dass sie sich, zum Zeitpunkt der Befragung, in mehreren Projekten, d.h. Teams befanden. Einen Großteil ihrer Zeit arbeiten sie in Teams, die kundenbezogene Projektaufträge bearbeiten. Darüber hinaus sind sie in Teams tätig, die sich auf Projekte zur internen unternehmensbezogenen Weiterentwicklung oder auch auf die Einführung und Gestaltung neuer unternehmensinterner Prozesse konzentrieren. Erst genannte Projekte wurden in der Regel als externe Projekte bezeichnet, da diese außerhalb des eigenen Unternehmens akquiriert und durchgeführt werden. Die zuletzt genannten Projekte wurden als interne Projekte umschrieben, da diese unternehmensintern durchgeführt werden. Die meisten Befragten gaben an, in Summe in zwei bis drei Projekten zu arbeiten. In der Regel beschäftigten sie sich mit einem internen Projekt und ein bis zwei externen Projekten. Allerdings gab es auch Ausnahmen: Einige wenige Befragten teilten dem Interviewer mit, dass sie sich in deutlich mehr Projektteams engagieren als zuvor genannt. In diesem Zusammenhang berichtete einer der Befragten über seine Teamsituation: „*Aktuell sind es fünf. Okay naja, irgendetwas zwischen vier und sechs Projekten, das liegt aber*

an meiner Rolle. Es ist ja eigentlich zu viel. Ich würde mal sagen, so ungefähr drei bis vier Projekte sind eigentlich gut. Das kann man als Partner in so einer Beratung noch ganz gut handlen“ (I10, Z.220-223). Dieser Kommentar zeigt, dass die Anzahl der Teammitgliedschaften durchaus rollenbedingt stark abweichen kann. Es wird zudem deutlich, dass das Maß an MTM eine Effizienzgrenze zu besitzen scheint.

Es gab auch Befragte, die bei dieser Frage zwar bejahten, dass sie neben ihrem Klientenprojekt auch noch in internen Projekten gebunden seien, jedoch dies nicht zwingend als multiple Teammitgliedschaft sahen: *„Ich habe auch interne Aufgaben, bei dem einen Thema sind wir auch noch in der Teambildung. Bei dem anderen würde ich das eher als Arbeitsgruppe sehen. Das ist noch kein Team, also für mich ist es noch kein Team, sondern es ist eine zum Glück auch größere Gruppe von Leuten mit ähnlichen Interessen, die sich alle zwei Wochen trifft“ (I6, Z.186-189).* Folglich scheint die alleinige Zuordnung von Mitarbeitern zu unterschiedlichen Projektgruppen nicht zu genügen, um dies aus Sicht des Einzelnen als MTM-Situation zu beschreiben. Es benötigt darüber hinaus Teamcharakteristika, die aus einer Gruppe erst ein Team entstehen lassen, das vom Einzelnen auch als solches wahrgenommen werden kann.

3.5.2 Positive und negative Auswirkungen von MTM

Konsistent zu den Aussagen verschiedener Studien (O’Leary et al., 2011; Pluut et al., 2014; Bertolotti et al., 2015) geht aus den Ergebnissen der Kategorie UK4.1 hervor, dass ein Zugewinn an Wissen und Informationen durch MTM begünstigt wird. Als persönliche Vorteile, die mit MTM einhergehen, wurden insbesondere die Möglichkeiten genannt, Neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln sowie die individuelle Lernkurve zu steigern und vielfältig auszugestalten, wie u.a. folgender Auszug zeigt: *„Ich weiß es jedoch auch sehr zu schätzen, dass man durch mehrere Projekte, die man parallel fährt, mehr Abwechslung hat und dadurch zum Teil auch eine steilere Lernkurve“ (I9, 113-115).*

Zudem werde den jeweiligen Teammitgliedern durch MTM ein gewisses Maß an Flexibilität und Gestaltungsspielraum gegeben, ergänzten einige der Befragten. Dadurch sei es möglich, sich auf persönlicher und professioneller Ebene weiterzuentwickeln und eigene Themenschwerpunkte zu entdecken. Dies trage sowohl zur Spezialisierung als auch zur Selbstverwirklichung bei. Zudem ermögliche es die durch MTM verursachte, temporäre Abwesenheit einzelner Teammitglieder, qualitative Verbesserungen des Lösungsprozesses zu erwirken. Grund dafür seien die unvoreingenommeneren Betrachtungsweisen der teilweise abwesenden Teammitglieder. Aufgrund ihrer temporären Abwesenheit sind diese nicht in alle Arbeitsschritte eingebunden und weisen somit Informationsasymmetrien auf, die es ihnen im Nachhinein ermöglichen, Fehler aufzudecken und Lösungsansätze zu optimieren. In diesem Zusammenhang äußerte einer der Befragten: *„Es ist schon auch im Gesamten eine wichtige Rolle, dass jemand, der nicht beim Erstellen im Detail beteiligt war, nochmal darauf guckt und Verständnisschwierigkeiten aufzeigt. Das ist natürlich ein Vorteil dessen, dass du nicht die ganze Zeit da bist“ (I10, Z. 340-343).*

Wie aus Kategorie UK5.1 hervorgeht, ergeben sich aus dem MTM-Kontext auch Vorteile auf Organisationsebene. Zum einen erhöht sich die qualitative Güte der entwickelten Lösungen, zudem ermöglicht MTM dem Unternehmen, seine Mitarbeiter auf verschiedenen Themengebieten weiterzuentwickeln und Synergiepotentiale zwischen den einzelnen Projekten

auszuschöpfen. Zum anderen ist es Unternehmen durch den Einsatz ihrer Mitarbeiter in MTM möglich, Ressourceneffizienzen zu generieren. Insbesondere im Fall von Expertenwissen könne MTM helfen, dieses möglichst vielen Teams zugute kommen zu lassen, so einige der Befragten. Da dieses Wissen meist sehr limitiert vorhanden sei, könne durch den Einsatz von Experten in mehreren Teams ihr Wissen gewinnbringend verteilt werden, wie folgende Aussage eines Interviewpartners zeigt: *„Ja klar, ich meine es ist eine Frage der Ressourceneffizienz. Wenn man auf irgendeinem Gebiet einen Experten hat, macht es natürlich Sinn dessen Wissen auf viele Projekte verteilen zu können“* (I9, Z. 238-240).

Andererseits erzeugt der MTM-Kontext auch Nachteile auf Ebene des Individuums, der Teams und der gesamten Unternehmensorganisation. Die Auswertung der Interviews zeigt mehrheitlich, dass es, aufgrund der zeitlichen Limitierung, bei steigender Anzahl an Teamzugehörigkeiten zunehmend schwieriger wird, sich in die jeweiligen Themen detailliert einzuarbeiten. Ähnlich des Ergebnisses von Leroy (2009), dass unvollendete Aufgaben gedankliche Kapazitäten binden und die Bearbeitung anderer Aufgaben beeinträchtigen, wurde im Verlauf der Interviews erwähnt, dass gedankliche Rüstzeiten einen hemmenden Faktor darstellen. Diese entstehen durch den Wechsel zwischen verschiedenen Projektthemen. Sie sind der zeitliche Aufwand, den eine Person erbringen muss, um sich von einem Thema gedanklich zu lösen und sich in den aktuellen Stand eines anderen einzuarbeiten. Dadurch, so einer der Befragten, *„leidet ein bisschen die Effizienz, weil man diese [...] gedanklichen Rüstzeiten hat“* (I9, Z. 226-228). MTM kann demnach Effizienzverluste hervorrufen aufgrund der dargestellten Wechselkosten. In diesem Zusammenhang äußerte ein anderer Interviewpartner: *„Ein großer Nachteil ist der Zeitfaktor [...], die wenige Zeit, die man hat, um Dinge bis ins Detail planen zu können oder [...] machen zu können. [...] Du würdest total gerne Zeit haben, um dich in bestimmten Themen weiter einzuarbeiten, aber hast die Zeit einfach nicht oder hast einfach keine Lust oder kannst es mental nicht mehr leisten“* (I2, Z. 453-455). Wie bereits die Ergebnisse von Zika-Viktorsson et al. (2006, S. 391) zeigen, kann ein Mangel an verfügbarer Zeit zur Überlastung von Teammitgliedern und zu Ineffizienzen in der Team-Performance führen. Die Befragungsergebnisse unterstreichen, dass durch die starke inhaltliche Beanspruchung und eine Vielzahl von Wechseln zwischen den Teams MTM zu einer hohen Belastung der jeweiligen Teammitglieder führt. Wie u.a. die Aussage eines Interviewpartners zeigt, geht dies zum Teil so weit, dass Mitarbeiter an ihre Belastungsgrenzen stoßen: *„Ja, wie gesagt das kommt an Grenzen, weil es dann immer so Lastphasen gibt, wo man so drunter ist, dass kein Wissenstransfer mehr stattfindet. Da ist man zu müde, zu ausgebrannt“* (I4, Z. 384-386). Demzufolge kann MTM zu schwerwiegenden Einschränkungen der Teammitglieder führen und ihren Mehrwert für die zugehörigen Teams drastisch reduzieren. Besteht eine durch MTM verursachte Überbelastung des Teammitglieds, so leistet dieses kaum noch einen Beitrag zum Fortschritt des Teams, da weder ausreichend Kapazität noch Detailwissen verfügbar ist.

Dadurch entstehen auch für Unternehmen, die MTM nutzen, Nachteile, wie die Ergebnisse der Kategorie UK5.2 zeigen. Aus Effizienzseinbußen innerhalb der Teams können Verzögerungen der Arbeitsprozesse und Projektphasen resultieren. Diese nachteilige Situation wird zudem dadurch beeinflusst, dass aufgrund der Überbelastung einzelner Teammitglieder Aufgaben und Termine vergessen werden, wie folgende Aussage zeigt: *„Nachteil ist, dass es über kurz oder lang dazu*

kommt, dass die Sachen hinten runterfallen, wenn du wirklich in mehreren Teams mitwirkst. Du kommst eben irgendwann an einen Punkt, ab dem bist du dann einfach überlastet“ (I3, Z. 367-369). Ein weiterer Befragter ergänzte dies mit seiner Aussage: „Es fällt natürlich auch mal etwas hinten runter, weil einfach bei zu vielen verschiedenen ToDo's irgendwann dafür das Risiko besteht“ (I10, Z. 365-366). Aus diesen Aussagen lässt sich schließen, dass dieses Risiko mit einer steigenden Anzahl an Teamzugehörigkeiten pro Mitarbeiter wächst. Ab welcher Zahl an zugehörigen Teams diese Effekte eintreten ist wiederum von individuellen Kontextfaktoren abhängig, wie beispielsweise der persönlichen Belastbarkeit und der zugeteilten Rollenfunktion. Es kann daher schwer pauschalisiert werden, jedoch äußerten einige der Befragten, dass man in nicht mehr als drei, teilweise auch vier Teams gleichzeitig eingebunden sein sollte, andere wiederum erwähnten, in mehr als zwei Teams könne man als Mitglied nicht gleichzeitig adäquat arbeiten.

Dieses divergierende Bild zeigt sich gesamthaft bei der Auswertung der Kategorie UK4.3 und der dahinter liegenden Frage, ob lieber in singulärer oder multipler Teammitgliedschaft gearbeitet werden möchte. Obwohl MTM etliche Nachteile mit sich bringt und für den Einzelnen eine enorme Belastung darstellen kann, ziehen einige der Befragten die Arbeit in multipler Teamzugehörigkeit gegenüber der Arbeit in ausschließlich einem Team eindeutig vor, wie folgende Aussage zeigt: „Ich würde dennoch dazu tendieren, dass ich mehr Teams besser finde [...] ich persönlich mag für mich auch die inhaltliche und intellektuelle Abwechslung. Verschiedene Themen, verschiedene Umstände und Rahmenbedingungen“ (I5, Z. 204-215). Gründe hinter dieser Entscheidung sind vielfältig. Sie decken sich jedoch sehr stark hinsichtlich der Aspekte der inhaltlichen und intellektuellen Abwechslung, dem Bedürfnis nach Neuem sowie der Flexibilität der Themeninhalte und Rahmenbedingungen, welche die unterschiedlichen Projekte mit sich bringen.

Andere Befragte wiederum sind indifferent. Obwohl sie die Vorzüge von MTM sehr zu schätzen wissen und in diesem Kontext temporär auch gerne arbeiten, haben die nachteiligen Faktoren, wie bspw. die hohe Belastung, aber auch positive Aspekte der singulären Teammitgliedschaft, z.B. das Empfinden höherer Sicherheit, einen hohen Einfluss auf ihre Präferenzentscheidung. Ein Interviewpartner wurde dennoch etwas konkreter und formulierte es wie folgt: „Ich wünsche mir einen Mittelweg aus beidem. Also vornehmlich auf einem Projekt sein [und] schon noch bis zu einem gewissen Grad mal irgendwie in ein, zwei anderen Sachen mitwirken“ (I3, Z. 321-325).

Ebenfalls klare Aussagen gab es hinsichtlich der Präferenz, ausschließlich in singulärer Teammitgliedschaft arbeiten zu wollen. Insbesondere die damit einhergehende Stabilität, sich auf ein Thema fokussieren zu können und dadurch hinsichtlich der Ergebnisse ein höheres Maß an Erfolg und Zufriedenheit zu erlangen, waren Beweggründe hinter den Aussagen der Interviewpartner.

Wie diese unterschiedlichen Aussagen zeigen, ist die persönliche Präferenz des Arbeitens in singulärer oder multipler Teammitgliedschaft stark geprägt durch individuelle Empfindungen und Vorlieben. Gleichzeitig spielen Kontextfaktoren, wie die zeitliche Auslastung, die zugeteilte Rollenfunktion und der thematische Schwerpunkt des Projekts, eine entscheidende Rolle.

3.5.3 MTM und die Verbindung zum externen Netzwerk

Sind Individuen gleichzeitig Mitglieder mehrerer Teams und wechseln zwischen deren Kontexten, impliziert dies für das fokale Team die Durchführung von Boundary Spanning-Aktivitäten und damit den Aufbau eines externen Netzwerks (Pluut et al., 2014, S. 334). Die Ergebnisse der Kategorie OK6 zeigen, dass die Mitgliedschaft in mehreren Teams durchaus eine positive Auswirkung auf den Aufbau eines Netzwerks von verschiedenen Kontakten hat. Dieses Netzwerk bezieht sich auf Personen, die sich außerhalb des jeweiligen persönlichen Kernteams befinden. Kontakt kann zu Personen aufgebaut werden, die sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch aus anderen Unternehmen stammen können, sofern die Arbeitssituation unternehmensexterne Personen mit einbezieht. Die meisten Befragten äußerten sich dahingehend positiv, dass die Anzahl an geknüpften Kontakten, mit denen sie sich austauschen, mit zunehmender MTM steigt. Ein Interviewpartner erwähnte in diesem Zusammenhang: *„Klar, du hast mehr Kontaktpunkte und somit hast du auch mehr Kontakte. Sowohl innerhalb der Firma, als auch außerhalb. [...] Umso mehr Teams du hast, desto mehr hast du an Kontaktpunkten zu anderen“* (I1, Z. 361-365). Allerdings ist der positive Effekt von MTM auf den Aufbau von Kontakten differenziert zu betrachten. Zwar nehmen die Kontakte zu Personen außerhalb des fokalen Teams zu, allerdings nimmt die Intensität der Beziehungen zu den jeweiligen Kontakten mit steigender Anzahl an Teammitgliedschaften ab, wie die folgende Aussage illustriert: *„Man lernt automatisch ein paar mehr Leute kennen, gleichzeitig sind die Gelegenheiten, sich mal sehr, sehr vertieft mit den Leuten auseinanderzusetzen, ein bisschen weniger. [...] Ich glaube der wirkliche Unterschied ist, dass du dich sehr gezielt darum kümmern musst, die Beziehungen zu vertiefen, wenn du nicht ständig beim Klienten vor Ort bist“* (I10, Z. 371-380).

Diese Resultate führen zu der Schlussfolgerung, dass MTM den Aufbau von Kontakten innerhalb des externen Netzwerks begünstigt, sodass mit steigender Anzahl an Teammitgliedschaften auch die Anzahl an externen Kontakten zunimmt. Gleichzeitig wird die Beziehungsintensität zu den einzelnen Kontakten jedoch umso geringer, je mehr Teams eine Person angehört. Dementsprechend entstehen, orientiert an der Definition nach Granovetter (1973), mit steigendem MTM-Level zunehmend schwache Beziehungen zu externen Kontakten. Die Vorteilhaftigkeit dieser zusätzlichen Kontakte nimmt jedoch gleichermaßen ab, da die zum Austausch verfügbare Zeit mit steigender Teammitgliedschaft zurückgeht.

3.5.4 Ideenentwicklung, MTM und der Austausch mit Dritten

Hinsichtlich der Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung in Innovationen sind umfassende wissenschaftliche Arbeiten vorhanden. Entsprechend dieser Theorien wird auch im befragten Umfeld der Prozess der Ideenentwicklung und Innovationsentstehung als ein gemeinschaftlicher Prozess gesehen und durch Interaktion der Teammitglieder vorangetrieben (West und Altink, 1996, S. 7; Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 120). Wie aus der Analyse von Kategorie 7 hervorgeht, bestehe die Notwendigkeit der thematischen Einordnung der Situation, der Festlegung der Qualität sowie der Festlegung eines Rahmens an erforderlichen Informationen, bevor eine Idee oder ein Lösungsansatz entworfen wird. Diese drei Aspekte schaffen damit ein gemeinschaftliches Verständnis über die Situation, die vorhandenen Fähigkeiten und möglichen Herangehensweisen. Sobald diese vorliegen und somit Situation sowie Komplikation analysiert

sind, werden mögliche Lösungsansätze entworfen und diskutiert. *„Dann gibt es so ein, ich nenne das für mich gerne Problemsolving [...], dafür bringen alle ihre Ausbildung, ihre Erfahrung, ihre Kenntnisstände ein“ (I4, Z. 180-189)*, sagte einer der Befragten. Bis eine solche Diskussion stattfindet, könne es jedoch sein, dass der initiale Schritt zur Entwicklung einer Idee bereits im Vorfeld in Eigeninitiative durchgeführt werde, so die Aussage einiger Interviewten.

Bei der Entwicklung und Umsetzung der Ideen kann aus multiplen Teammitgliedschaften Potential geschöpft werden. Nach Ansicht der Interviewpartner bestehe durch die Arbeit in multipler Teammitgliedschaft die Möglichkeit, eine Vielzahl diverser Erfahrungen zu sammeln und unterschiedliche Blickwinkel auf spezifische Situationen zu erhalten. Die Befragten äußerten mehrheitlich, dass der Einzelne durch diese Erfahrungen mannigfaltiger in der eigenen Ideenfindung werde. In diesem Zusammenhang äußerte ein Interviewpartner: *„Mit je mehr Menschen du dich austauschst, desto eher steigt die Wahrscheinlichkeit, dass du Qualitätsarbeit hast und auch ein wenig adaptierst oder lernst und trägst das dann wiederum in dein Kernteam“ (I3, 472-475)*. Die Vielfalt der Ideen innerhalb des fokalen Teams kann demnach erhöht werden, indem Teammitglieder ihre extern gesammelten Erfahrungen einbringen. Wie die Auswertung von Kategorie 9 zeigt, ist es im MTM-Kontext möglich, die Lerneffekte aus einem Projekt mit geringerer Zeitverzögerung auf die anderen Teams zu übertragen, als dies bei singulärer Teammitgliedschaft der Fall ist. Durch diese schnellere Durchführung des Project-Learning und der sich daraus ergebenden Vorteile profitieren Teams vor allem bei thematischen Überschneidungen, wie u.a. die Aussage eines Interviewten zeigt: *„Ich kann durchaus eine Menge Ideen direkt aus dem einen Projekt in ein anderes transferieren. Diese Ideen sind natürlich nicht immer die gleiche Antwort, aber wenn sich links jemand Gedanken macht wie man eine Bank digitalisiert und was das für die IT-Organisation bedeutet, dann kann ich das Problemsolving rechts natürlich wieder in die Diskussion einbringen. Denn letztlich ist es die gleiche Branche sowie im Kern die gleiche Fragestellung. Und die Erfahrungen dann einzubringen, hat natürlich Vorteile durch das Arbeiten in verschiedenen Teams“ (I10, Z.397-403)*. Selbst bei geringer thematischer Überschneidung kann dieser Transfer von Vorgehensweisen und Informationen aus anderen Teams in das fokale Team die Qualität der Lösungen positiv beeinflussen. Diese zusätzlichen Informationen können die Teammitglieder in ihrer Ideenentwicklung und Lösungsentwicklung inspirieren.

Einige der Befragten, die in drei bis sechs Teams beschäftigt waren, ergänzten, dass durch MTM zudem ein unvoreingenommenerer Blickwinkel beibehalten werden könne. Aufgrund der Verpflichtungen in den verschiedenen Teams ist eine dauerhafte, intensive Auseinandersetzung mit den Details der einzelnen Situationen nur eingeschränkt möglich. Deswegen sind sie bei der Durchführung einzelner Arbeitsschritte des fokalen Teams teilweise unbeteiligt. Damit einhergehend sind ihnen die expliziten, auf die Durchführung bezogenen Gedankengänge ihrer Teammitglieder nicht bekannt, wodurch sich eine unvoreingenommene Sichtweise auf die jeweiligen Arbeitsschritte des Teams ergeben kann. Daraus resultiert der Vorteil, dass mögliche Denkfehler und bisher unbeachtete Aspekte schneller aufgedeckt werden und somit Impulse für eine bessere Lösungsidee gesetzt werden können.

Andererseits hat die Auswertung von Kategorie UK8.2 gezeigt, dass MTM keinen direkten Nutzen für die Ideenentwicklung und Ideenumsetzung hat. Auf die Frage, ob MTM eine Rolle für die

Ideenentwicklung spiele, antwortete einer der Befragten: „Also, das finde ich ein bisschen schwierig, weil wenn, dann wäre das irgendwie so, als wenn ich dann persönlich wacher bin. Aber ich bin nicht unbedingt angeregt oder so kreativer durch die Arbeit mit den anderen Teams“ (I4, Z. 393-395). Darüber hinaus erklärten einige der Befragten, dass für die Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung insbesondere der Erfahrungsschatz bedeutsam sei. In diesem Zusammenhang führte ein Interviewpartner aus: „Bei der Lösungsentwicklung, wenn man es fachlich betrachtet, spielt der Erfahrungsschatz eine Rolle. [...] Man kann sich auch befruchten, wenn beide Teams an ähnlichen Themen arbeiten. Aber das ist alles irgendwie persönlicher Erfahrungsschatz, der irgendwann anlandet oder den man angesammelt hat. [...], ich würde diese Gleichzeitigkeit da ein wenig herausnehmen wollen. Diese Multiplizität, ob ich jetzt gleichzeitig in zwei Teams arbeite oder nacheinander, ist für meinen Erfahrungsschatz nicht wichtig“ (I6, Z. 637-646).

Auch wenn die Ansichten über den Einfluss von MTM auf die Ideenentwicklung divergent sind, so stimmten die Befragten unabhängig voneinander in einem Punkt überein: Während des Prozesses der Ideenentwicklung ist ein Austausch und Diskurs zwischen den Teammitgliedern für zielführende Ergebnisse notwendig, was den wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Entwicklung von Innovationen entspricht (West und Altink, 1996, S. 7 f.; Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 112). Darüber hinaus geht aus der Analyse von Kategorie UK8.1 und OK10 hervor, dass der Austausch mit Dritten für die Verbesserung der entwickelten Ideen von hoher Bedeutung ist. Ähnlich der Aussage zu Teammitgliedern mit hoher Anzahl an MTM haben insbesondere Personen, die nicht zum fokalen Team gehören und am Prozess der Ideen- und Lösungsentwicklung nicht beteiligt sind, einen unvoreingenommeneren Blick auf die Situation. Dadurch können sie die entwickelten Vorschläge des Kernteams auf eventuelle Lücken, Fehler sowie Unverständlichkeiten im logischen Konstrukt prüfen und wirken somit der Betriebsblindheit des Teams entgegen. Zusätzlich fördert es die Ideenvielfalt und bringt ergänzendes Know-how in das Kernteam ein, wenn ein Austausch über dessen Themeninhalte mit Personen des externen Netzwerks gepflegt wird. Insbesondere im Fall von Problemstellungen, die spezifisches Wissen und Expertise erfordern und innerhalb des Teams die Vorgehensweise Probleme bereitet, werden entsprechende Fachexperten zurate gezogen. In diesem Zusammenhang erzählte ein Interviewpartner: „Also, wenn ich jetzt zum Beispiel irgendwie nicht weiter weiß oder weil man weiß, ok das bringt heute Abend nichts mehr, es im Team zu diskutieren, da haben wir einfach keine Idee. [...] Dann hilft ganz oft der objektive Blickwinkel und der Austausch mit jemandem, der nicht im Thema ist, um einfach auf neue Gedanken zu kommen“ (I2, Z.550-556). Ein weiterer Befragter ergänzt dies mit seiner Aussage, „dass man im Laufe der Zeit so ein paar andere Leute hat, die mal in seinem Team gewesen sind oder so. Und bei denen kann man sich auch nochmal melden und zwar so: „Pass mal auf, ich habe folgendes Problem, lass mal reden.“ Das wirkt sich gut auf die Lösungsansätze aus. Also zum Teil sind es dann ja Hilferufe, die man absetzt, weil man mit dem Team nicht mehr weiterkommt und alleine auch nicht“ (I4, Z.452-460). Bei der Auswertung der Interviews ist zudem auffällig, dass zumeist Personen konsultiert werden, die innerhalb desselben Unternehmens angestellt sind und zu denen eine starke Verbindung besteht oder von denen man mit Gewissheit weiß, dass sie über das notwendige Spezialwissen verfügen. Personen außerhalb des eigenen Unternehmens werden selten bis gar nicht konsultiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Austausch mit Dritten für die Ideenentwicklung und Güte der Lösungsansätze des Kernteams förderlich ist. Hilfe im Hinblick auf detailanalytische Aspekte der bearbeiteten Thematik kann von Dritten jedoch nicht geleistet werden, da dafür eine intensive Einarbeitung in die jeweiligen Fragestellungen und Randbedingungen notwendig wäre.

3.5.5 Wissensvielfalt und Wissenstransfer

Wissenschaftliche Untersuchungen zum Innovations-Kontext haben vielfach dargelegt, dass vielfältiges Wissen einen wichtigen Aspekt für Teams darstellt, um Innovation zu fördern (e.g. Drach-Zahavy und Somech, 2001; Rodan und Galunic, 2004; Hülshager, Anderson und Salgado, 2009). Die Ergebnisse dieser Arbeit entsprechen diesen Befunden und zeigen, dass Wissensvielfalt ein wichtiges Element zur Entwicklung und Umsetzung von Ideen ist.

Eine adäquate Lösungsfindung, so die Befragten mehrheitlich, könne erst durch das Einbringen unterschiedlicher Meinungen, Argumente, Informationen oder auch Vorgehensweisen gewährleistet werden. Durch die damit einhergehenden diversen Facetten, welche die Teammitglieder in den Prozess einbringen, inspirieren und ergänzen sie sich gegenseitig. Zudem steigern sie dadurch die Qualität ihrer Lösungen sowie deren differenzierte Ausarbeitung. In diesem Zusammenhang antwortete einer der Interviewten auf die Frage, welchen Stellenwert die vielfältigen Kenntnisse und Fähigkeiten der Teammitglieder hätten: *„Also ich würde schon fast behaupten, dass sie maßgeblich sind für die Ideenentwicklung und die Ideenumsetzung. Erst wenn du dich zusammensetzt, die Köpfe zusammensteckst und jeder einen Blickwinkel auf den Sachstand, auf die Thematik hat und den diskutiert, dann entwickelt man ja erst wirklich gute Ideen“* (I2, Z. 580-583). Umso vielfältiger das vorhandene Wissen des Teams ist, desto besser ist es für die Entwicklung neuer Ideen, vorausgesetzt es besteht ein gemeinsames Verständnis über den Sachverhalt. Die Wichtigkeit dieses Verständnis nimmt zu, umso differenzierter ein Sachverhalt ist. Gleichzeitig ist den Interviews zu entnehmen, dass in einer solch komplexen und differenzierten Situation auch das fachliche Hintergrundwissen möglichst gleich und auf die Themenproblematik hin ausgerichtet sein sollte, um Verständnisproblemen und Komplikationen in der Ideenentwicklung vorzubeugen.

Darüber hinaus zeigt die Analyse der Kategorien UK11.1 und 11.2, dass die Wissensvielfalt des Kernteams durch Wissenstransfer gesteigert werden kann. Insbesondere Erfahrungen, die in anderen Projektsituationen gesammelt werden, spielen dabei eine Rolle. Einige der Befragten stellten dar, dass die jeweiligen Teammitglieder durch MTM mehr Eindrücke erhielten und das daraus gewonnene Know-how in das fokale Team transferierten, wodurch wiederum die Wissensvielfalt im Kernteam verbessert werde. Dagegen stellten einige anderen Befragten diesen Zusammenhang zum Teil infrage. Ihrer Ansicht nach werde Wissenstransfer gefördert, wenn Mitarbeiter zwischen den Teams ausgetauscht werden, jedoch sei dafür eine multiple Teammitgliedschaft nicht zwingend notwendig. Orientiert an agiler Softwareentwicklung könne ein Austausch der Teammitglieder auch iterativ durchgeführt werden, d.h. nach festgelegten Arbeitsschritten.

3.5.6 Weitere wichtige Aspekte für den MTM-Kontext

Über die zuvor genannten Ergebnisse hinaus zeigt die Analyse der vorliegenden Arbeit, dass MTM von einer Vielzahl an Kontextfaktoren abhängig ist, um vollumfänglich zu funktionieren. Wie aus Kategorie UK12.1 hervorgeht, sind neben individuellen Faktoren auch strukturelle Rahmenbedingungen des Unternehmens wichtig, um ein förderliches Umfeld für das Arbeiten in multipler Teammitgliedschaft zu schaffen. Durch flache Hierarchien und eine Unternehmenskultur, die sich durch Offenheit und Flexibilität auszeichnet, ist es möglich, MTM zu fördern. Einer der Interviewpartner sagte in diesem Kontext: *„Ich glaube, dass dieser MTM-Kontext hier extrem gut funktioniert, weil die Organisationsstruktur nicht die herkömmliche eines normalen mittelständischen Unternehmens ist, dadurch, dass du hier flache Hierarchien hast [...] und kein Abteilungsdenken. [...] Ich glaube, dass gerade das Unternehmen, so wie es aufgebaut ist, und die Kultur, so wie sie hier herrscht, diesen MTM-Kontext auch erst ermöglichen“* (I2, Z. 600-610).

Durch eine flache Hierarchie und offene Kultur wird es Teammitgliedern ermöglicht, ihre durch MTM gewonnenen Erkenntnisse erfolgreicher in ihr jeweiliges fokales Team zu integrieren. Zudem fördern flache Hierarchien, dass bei der Ideenfindung ein offener Meinungsaustausch stattfinden kann, bei dem der inhaltlich beste Vorschlag vorrangig betrachtet wird, ohne Beeinflussung durch Hierarchieunterschiede und damit verbundene Machtausübung.

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung geht darüber hinaus hervor, dass es aufgrund der hohen Belastungen im MTM-Kontext wichtig ist, die Motivation sowie die Identifikation und das Commitment des Mitarbeiters zu seinem Team zu fördern. Dies kann geschehen, indem eine aktive Förderung von Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeiter stattfinden und diese bei der Teambesetzung berücksichtigt werden. Zudem ist es förderlich, den Mitarbeitern umfassende Möglichkeiten zu bieten, sich weiterzuentwickeln und sich selbst zu verwirklichen, wie folgende Aussagen zeigen: *„Die Firma fördert das Unternehmertum im Unternehmen. Sprich, wenn man Interessen hat [...], und die lassen sich inhaltlich mit der Firma kongruent gestalten, dann hat man hier sehr, sehr hohen Gestaltungsfreiraum, zu dem man nicht nur eingeladen ist, sondern auch explizit aufgefordert ist, diesen zu nutzen“* (I5, Z. 59-62). *„So hart und anspruchsvoll dieser Job hier ist, du hast hier gleichzeitig, und das ist der große Vorteil glaube ich, trotzdem auch die Plattform und den Boden und die Basis dich, wie auch immer du möchtest, zu verwirklichen [...]. Dass du diese Chance bekommst, das ist cool“* (I2, Z. 629-633).

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass es im MTM-Kontext wichtig ist, innerhalb der Teams Regelwerke zu vereinbaren, die ein gutes Zusammenarbeiten gewährleisten, trotz häufiger Abwesenheiten einzelner, in MTM arbeitender Teammitglieder. Ein weiterer Punkt, der die Teamarbeit in MTM fördert, ist die Reduktion und wenn möglich Vermeidung von Parallelität und Multitasking. Denn diese wirken sich, vor allem bei hoher Ausprägung, negativ auf die Arbeitsprozesse und -ergebnisse aus. Dieser, von den Interviewten beschriebene Zusammenhang ist konsistent mit den Ergebnissen anderer wissenschaftlicher Untersuchungen, die zeigen, dass durch Multitasking und durch zu häufigen Aufmerksamkeitswechsel die Aufgabenausführung leidet (Leroy, 2009, S. 178; Mattarelli, Bertolotti und Incerti, 2015, S. 15).

3.6 Gegenüberstellung theoretischer Annahmen und empirischer Ergebnisse

Das zur Beantwortung der Forschungsfragen hergeleitete, theoretische Rahmenkonstrukt lässt, wie in Kapitel 2 ausgeführt, einen indirekten, positiven Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team vermuten, der durch Boundary Spanning und Wissensvielfalt vermittelt wird. Theoriegeleitet besteht die Annahme, dass MTM die Boundary Spanning-Aktivitäten des fokalen Teams fördert und diese Aktivitäten sich wiederum positiv auf die Wissensvielfalt des fokalen Teams auswirken. Auch die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit lassen einen solchen Zusammenhang zwischen MTM und Innovation im fokalen Team vermuten. Sie zeigen jedoch auch, dass dieser Zusammenhang differenziert betrachtet werden muss.

Auf Basis der theoretischen Herleitung wurde mit Proposition 1 angenommen, dass der Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning positiv ist. Damit einhergehend nehme die Vielfalt an externen Kontakten eines Teammitglieds zu, sobald dessen Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften steigt (Bertolotti et al., 2015, S. 915). Der positive Effekt der Boundary Spanning-Aktivitäten eines Teammitglieds mit MTM, für das fokale Team habe jedoch einen kurvenförmigen Verlauf. Sobald die Anzahl an MTM eines Teammitglieds über ein mittleres Maß² hinausgehe, steige zwar die Anzahl an externen Kontakten weiter, allerdings sei es nicht mehr adäquat möglich, das gewonnene Wissen in das fokale Team zu integrieren. Mit Rückgriff auf die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit lässt sich dieser positive Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning ebenfalls abbilden. Das fokale Team profitiert von den zusätzlichen externen Kontakten, die die Teammitglieder durch ihre multiplen Teammitgliedschaften herstellen. Ebenfalls konsistent zur theoretischen Herleitung zeigen die Ergebnisse, dass sich ab einem gewissen Maß³ an zusätzlichen externen Kontakten kein Vorteil mehr ergibt. Jedoch anders, als es die wissenschaftlichen Untersuchungen vermuten lassen, liegt der Grund für die ausbleibende Wissensintegration nicht nur in der Überforderung der Teammitglieder aufgrund unzureichend verfügbarer Zeit (Zika-Viktorsson et al., 2006, S. 391). Entsprechend der vorliegenden Analyse liegt die ausbleibende Wissensintegration jedoch auch darin begründet, dass das jeweilige Teammitglied nicht mehr in der Lage ist, die hergestellten Kontakte ausreichend zu vertiefen. Dadurch findet der Austausch von relevantem und neuem Wissen zwischen Teammitglied und externem Kontakt nicht mehr statt; Zugang zum Wissen externer Kontakte, das integriert werden könnte, fehlt. Demzufolge ist das jeweilige Teammitglied nicht mehr in der Lage, die unter Boundary Spanning verstandenen Aktivitäten der Vermittlung und Verbindung von externem Netzwerk und fokalem Team durchzuführen. Dementsprechend wird der positive Effekt des Zusammenhangs zwischen MTM und Boundary Spanning ab einem zu hohen, d.h. über das mittlere Maß hinausgehenden MTM-Level erst rückläufig und dann nichtig. Nach den Erkenntnissen der empirischen Auswertung liegt ein solches Maß, ab dem die positiven Auswirkungen von MTM rückläufig werden, bei einer Anzahl von drei bis vier Teams, denen eine Person gleichzeitig angehört.

² Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit weisen auf ein mittleres Maß in Höhe von drei bis vier gleichzeitigen Teammitgliedschaften hin

³ Eine Quantifizierung des Maßes konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen werden

Auf Basis dieser Erkenntnisse kann hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen MTM und Boundary Spanning folgende angepasste erste Proposition formuliert werden.

Proposition 1:* *Es besteht eine kurvenförmige Beziehung zwischen MTM und Boundary Spanning, die bis zu einem mittleren MTM-Level positiv ist und daraufhin rückläufig wird.*

Im Hinblick auf den positiven Zusammenhang zwischen Wissensvielfalt und Team-Innovation bestätigen die vorliegenden Ergebnisse eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien (e.g. Hülsheger et al., 2009; Somech und Drach-Zahavy, 2013; van Knippenberg, 2017). Heterogenes Wissen, verstanden als Vielfalt von Wissen, Expertise und fachspezifischer Fähigkeiten eines Teams und deren Mitglieder, kann die kreative Denkweise im Team fördern und zu größerer Variation an ausgefallenen Ideen führen (Rodan und Galunic, 2004, S. 545; Somech und Drach-Zahavy, 2013, S. 688). Dementsprechend ist das Potential des Teams, Innovationen im Rahmen eines aktiven Austauschs und Diskurses zu generieren, umso höher, je vielfältiger das Wissen innerhalb eines Teams ist (West und Altink, 1996, S. 7 f.; Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 112; van Knippenberg, 2017, S. 214). Somit bleibt die im Rahmen der theoretischen Herleitung formulierte Proposition 2 erhalten.

Proposition 2:* *Mit wachsender Wissensvielfalt steigt das Potenzial für Innovationen im fokalen Team.*

Wissensvielfalt innerhalb eines Teams wird durch die vielfältigen Erfahrungen und Kenntnisse der Teammitglieder generiert, die diese in ihr Team einbringen (Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 113 f.). Hinsichtlich dieses Aspekts stimmen die Ergebnisse dieser Arbeit mit den Ergebnissen anderer Forscher überein. Entsprechend des theoretischen Rahmenkonstrukts wurde mit Proposition 3 angenommen, dass die Wissensvielfalt des fokalen Teams durch Boundary Spanning-Aktivitäten gefördert wird. Aufgrund des positiv angenommenen Zusammenhangs zwischen MTM und Boundary Spanning, wurde mit Proposition 4 zudem die Annahme aufgestellt, dass ein indirekter, positiver Zusammenhang zwischen MTM und Wissensvielfalt besteht. Die Ergebnisse der empirischen Auswertung zeigen, dass ein Zugewinn von neuem Wissen durch den Kontakt zu Personen außerhalb des Kernteams möglich ist. Analog zu diversen Studienergebnissen zeigen die vorliegenden Resultate, dass das externe Netzwerk einem Team als heterogene Wissensquelle dienen kann (e.g., Ancona und Caldwell, 1992; Hansen, 1999; Perry-Smith und Shalley, 2014). Ein Austausch mit externen Kontakten über Themeninhalte des fokalen Teams führt dazu, dass ergänzendes Wissen ins Team getragen und damit sowohl dessen Wissensvielfalt als auch die Lösungsfindung positiv beeinflusst wird. Die Analyse zeigt, dass insbesondere bei Konfrontationen mit herausfordernden Kontexten und differenzierten Problemstellungen, bei denen das im fokalen Team vorhandene Wissen nicht ausreicht, ein diversifiziertes externes Netzwerk und dessen Wissen helfen kann. Zudem ist durch Teammitglieder mit MTM ein umfangreicherer Zugang zu einem solchen Netzwerk möglich. Gleichzeitig kann somit bei aktivem Austausch auch mehr Wissen in das fokale Team integriert werden. Dies geht mit der Aussage einher, dass die Größe des externen Netzwerks die Wahrscheinlichkeit erhöht, Wissen außerhalb der Teamgrenzen zu suchen und zu beziehen (Hansen et al., 2005, S. 791). Dementsprechend steht die vorangegangene Datenanalyse im

Einklang mit der theoriegeleiteten Annahme, dass Boundary Spanning-Aktivitäten die Entstehung von Wissensvielfalt positiv beeinflussen.

Proposition 3:* Die Wissensvielfalt des fokalen Teams wird durch Boundary Spanning-Aktivitäten gefördert.

Allerdings ist die mit Proposition 4 getroffene Annahme, dass MTM einen durch Boundary Spanning vermittelten positiven Einfluss auf Wissensvielfalt hat, differenzierter zu betrachten. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse ist, wie in Proposition 1* festgehalten, ein kurvenförmiger Zusammenhang zwischen MTM und Boundary Spanning anzunehmen. Der Effekt von MTM auf Boundary Spanning ist bis zu einem mittleren Level positiv, wird dann erst rückläufig und schließlich nichtig. Diese Annahme muss auch auf die indirekte Beziehung zwischen MTM und Wissensvielfalt übertragen werden. Dementsprechend ist der indirekte, durch Boundary Spanning vermittelte Zusammenhang zwischen MTM und Wissensvielfalt bis zu einem mittleren Maß an MTM von drei bis vier Teammitgliedschaften positiv. Geht die Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften eines Teammitglieds über ein intermediäres Maß hinaus, wird der Effekt rückläufig und die Auswirkung von MTM auf Wissensvielfalt stetig geringer. Daher lautet die angepasste Proposition 4 wie folgt:

Proposition 4:* MTM und Wissensvielfalt besitzen einen positiven, durch Boundary Spanning vermittelten Zusammenhang, dessen Effekt ab einem intermediären MTM-Level rückläufig wird.

Darüber hinaus illustrieren die Ergebnisse, dass es Teammitgliedern durch MTM möglich ist, einen umfassenderen persönlichen Zugewinn an Expertise und neuem Wissen zu erhalten, als es vergleichsweise in singulärer Teammitgliedschaft der Fall ist. Die Vielfalt an Teammitgliedschaften erweitert das breite Spektrum an Wissen und Methoden, die das einzelne Teammitglied besitzt, indem sie die Entdeckung von Neuem sowie den Wissensaustausch fördert (Ruff, 2006, S. 292). Durch diese Erweiterung des individuellen Erfahrungsschatzes wird gleichzeitig die intellektuelle Heterogenität des zugehörigen fokalen Teams verbessert (Drach-Zahavy und Somech, 2001, S. 113 f.). Zudem ist es Teammitgliedern aufgrund ihrer stetigen Wechsel zwischen den zugehörigen Teams möglich, kurzfristig gesammelte Informationen direkt von einem Team auf ein anderes zu übertragen und so Synergieeffekte zu kreieren. Werden diese neuen Erkenntnisse und Informationen den Teammitgliedern zur Verfügung gestellt und im Team integriert, kann dadurch wiederum die Wissensvielfalt im fokalen Team steigen.

Schlussfolgernd kann daher die Annahme formuliert werden, dass neben der indirekten, durch Boundary Spanning vermittelten Beziehung zwischen MTM und Wissensvielfalt, ebenfalls ein direkter Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren besteht.

Proposition 5:* Es besteht ein direkter, positiver Zusammenhang zwischen MTM und Wissensvielfalt.

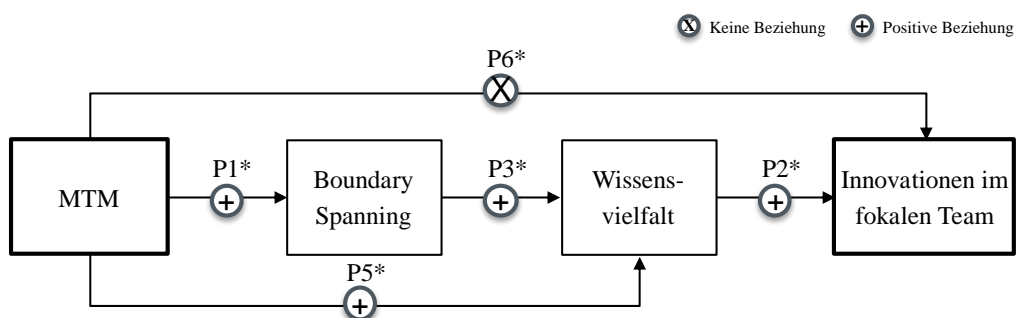
Auf Basis der zugrundeliegenden Forschungsliteratur lässt sich, wie in Kapitel 2 ausgeführt, eine indirekte positive Beziehung zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team annehmen, der Boundary Spanning und Wissensvielfalt mediatorisch dienen. Unter Rückgriff auf die angepassten Propositionen ist dieser angenommene Zusammenhang differenziert zu betrachten.

Die Analyseergebnisse haben gezeigt, dass MTM die Wissensvielfalt des fokalen Teams sowohl indirekt, über die Beziehung zu Boundary Spanning, als auch über einen direkten Zusammenhang positiv beeinflusst. Dementsprechend lässt sich ein indirekter Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team skizzieren, der zum einen durch Boundary Spanning und Wissensvielfalt vermittelt werden kann. Zum anderen aber auch ausschließlich durch Wissensvielfalt herbeigeführt sein kann, basierend auf Proposition 5*, dass ein direkter Zusammenhang zwischen MTM und Wissensvielfalt besteht (vgl. Abbildung 3). Allerdings zeigen die Analyseergebnisse, dass die Beziehung zwischen MTM und Boundary Spanning kurvenförmig ist und ab einem mittleren Maß (drei bis vier Teammitgliedschaften) erst rückläufig und dann nichtig wird. Hinsichtlich des direkten Zusammenhangs zwischen MTM und Wissensvielfalt geht aus der Analyse nicht explizit hervor, wie sich die Beziehung bei einem hohen Maß an MTM verhält. Aufgrund der Aufmerksamkeits- und Koordinationsprobleme sowie der Überlastung, die bei zu hohem MTM-Level aufkommen können (Zika-Viktorsson et al., 2006, S. 391; Bertolotti et al., 2015, S. 915), ist zu vermuten, dass auch in dieser Beziehung, bei Überschreiten des mittleren MTM-Levels der positive Effekt schwindet.

Folglich ist ein indirekter Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team anzunehmen, der ausschließlich bis zu einem mittleren Maß an MTM positiv ist. Im Gegensatz dazu scheint ein direkter Zusammenhang zwischen MTM und Team-Innovation nicht zu bestehen. Die zugrundeliegende Forschungsliteratur gibt bislang keinerlei Aufschluss über einen direkten Zusammenhang. Die vorliegenden Analyseergebnisse zeigen jedoch, dass kein direkter Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team besteht.

Proposition 6:* MTM hat einen indirekten positiven Einfluss auf Innovationen im fokalen Team, der ab einem mittleren Maß rückläufig wird. Ein direkter Zusammenhang besteht nicht.

Abbildung 3 - Angepasstes Forschungsmodell auf Basis der Analyseergebnisse



(Quelle: Eigene Darstellung)

4 Schlussbetrachtung

4.1 Kritische Einordnung

Während in der Literatur intensiv über die Einflussfaktoren von Team-Innovation diskutiert wird und der MTM-Kontext auf Unternehmensebene häufig in innovativen Umfeldern Einsatz findet (O'Leary et al., 2011), ist auf wissenschaftlicher Ebene bislang wenig über ihren Zusammenhang bekannt. Vorangegangene Studien befassten sich u.a. mit der Beziehung von MTM zu Team-Produktivität (O'Leary et al., 2011) und Team-Performance (Chan, 2014; Bertolotti et al., 2015). Im Rahmen dieser Arbeiten wurde festgestellt, dass ein Zusammenhang zwischen MTM und der individuellen Innovations-Performance besteht (Chan, 2014, S. 84). Zeitgleich lassen sie vermuten, dass dieser Zusammenhang ebenfalls auf Team-Ebene vorhanden ist. Allerdings bleiben die Erkenntnisse über dessen Existenz und Entstehung begrenzt angesichts der geringen Anzahl an wissenschaftlichen Studien zum MTM-Kontext (Bertolotti et al., 2015). Ziel dieser Forschungsarbeit war es daher festzustellen, welcher Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen auf Ebene des fokalen Teams besteht und wie eine solche Beziehung zustande kommt. Hierzu wurde auf ein qualitatives Studiendesign zurückgegriffen. In diesem Rahmen wurden semi-strukturierte Leitfadenterviews geführt und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen auf einen indirekten, positiven Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen im fokalen Team hin, der durch Boundary Spanning und Wissensvielfalt vermittelt wird. Allerdings zeigt die Analyse, dass der Effekt dieses Zusammenhangs ab einem mittleren MTM-Level von drei bis vier gleichzeitigen Mitgliedschaften an Wirkungsstärke verliert und letztlich sogar rückläufig ist aufgrund der Beziehung zwischen MTM und Boundary Spanning. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse ebenfalls einen direkten Zusammenhang zwischen MTM und Wissensvielfalt, über den Innovationen im fokalen Team gefördert werden können. Die aus diesen Ergebnissen entwickelten Propositionen stellen den wesentlichen Beitrag dieser Forschungsarbeit zur MTM-Literatur dar. Sie spezifizieren die Bedingungen unter denen ein Zusammenhang zwischen MTM und der Entstehung von Innovationen im fokalen Team anzunehmen ist. Dadurch trägt die vorliegende Arbeit zu einer differenzierteren Sichtweise auf den Zusammenhang zwischen MTM und Innovationen in Teams bei. Nach bestem Wissen und Gewissen des Autors stellt diese Arbeit einen der ersten Versuche dar, der einen Zusammenhang zwischen MTM und Team-Innovation sowie die zugehörigen Mechanismen explizit untersucht.

4.2 Theoretische Implikationen

In erster Linie erweitert diese Forschungsarbeit die MTM-Literatur, indem sie bisher vernachlässigte Fragen zu den Auswirkungen von MTM beleuchtet. Insbesondere durch den dargestellten Nachweis eines Zusammenhangs zwischen MTM und der Entstehung von Innovationen innerhalb des fokalen Teams können darauf aufbauend weitere Aspekte untersucht werden, wie z.B. die Wirkungsunterschiede bei verschiedener MTM-Auslastung innerhalb des fokalen Teams; der Einfluss von Team-Identifikation auf diese Beziehung, oder der Einfluss von geografischer Verteilung des Teams auf diesen Zusammenhang.

Auf einer übergeordneten Ebene unterstützt diese Arbeit die Annahme, dass eine zu starke Ausprägung von MTM für eine erfolgreiche Teamarbeit hinderlich ist (O'Leary et al., 2011; Chan, 2014; Bertolotti et al., 2015). Die qualitativen Befunde dieser Arbeit sind dahingehend zu den Ergebnissen von O'Leary et al. (2011) und Bertolotti et al. (2015) konsistent, dass ab einem intermediären Maß der positive Effekt von MTM rückläufig wird. Die vorliegenden Ergebnisse unterstützen diese Studien, indem sie zeigen, dass mit steigender Anzahl an Teammitgliedschaften auch das Empfinden von Zeitmangel und damit auch persönlicher Überlastung wächst. Es kommt zu Leistungseinschränkungen bei den Teammitgliedern, was den Rückgang des positiven Effekts von MTM erklärt. Dieses Ergebnis ist somit konsistent zu den Erkenntnissen von Zika-Viktorsson et al. (2006)⁴ und erweitern diese um das Anwendungsfeld multipler Teammitgliedschaften.

In Bezug auf die Höhe des intermediären Maßes, ab dem der positive Effekt von MTM rückläufig wird, unterscheiden sich die Ergebnisse dieser Arbeit jedoch von den Erkenntnissen von Bertolotti et al. (2015). Im Rahmen ihrer quantitativen Untersuchung wiesen sie ein intermediäres MTM-Level in einer Höhe von neun Teammitgliedschaften pro Individuum nach (Bertolotti et al., 2015, S. 920). Aus den qualitativen Evidenzen dieser Arbeit geht jedoch hervor, dass ein Maß von drei bis vier gleichzeitigen Teammitgliedschaften pro Person nicht überstiegen werden sollte, um einen positiven Effekt beizubehalten. Bertolotti et al. (2015, S. 917) ermittelten den von ihnen nachgewiesenen Wert auf Basis der durchschnittlichen Anzahl gleichzeitiger Teammitgliedschaften der einzelnen Mitglieder eines Teams. Ihr quantitatives Ergebnis belegten Bertolotti et al. (2015) zusätzlich durch die von ihnen durchgeführten Interviews, weswegen eine Abweichung zwischen den hier vorgelegten und ihren Befunden nicht ausschließlich auf das methodische Vorgehen zurückzuführen ist (Bertolotti et al., 2015, S. 918 f.). Bei Betrachtung des Untersuchungsumfelds hingegen gibt es explizite Unterschiede. Bertolotti et al. (2015) führten ihre Untersuchungen in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines weltweit führenden Unternehmens für alternative Energie durch (ebd., 2015, S. 916). Die Arbeitsweise in einem solchen Umfeld unterscheidet sich mit hoher Wahrscheinlichkeit von der innerhalb einer Unternehmensberatung. Aufgrund dessen sind die unterschiedlichen Ergebnisse hinsichtlich des vorteilhaften Maßes an MTM höchstwahrscheinlich auf den Unterschied im Stichprobenumfeld zurückzuführen. Diese Divergenz zeigt wiederum, dass eine branchenübergreifende Pauschalisierung der Anzahl an multiplen Teammitgliedschaften pro Person kritisch zu betrachten ist.

Über diese Aspekte hinaus zeigen die hier vorgelegten Forschungsergebnisse einen direkten positiven Zusammenhang zwischen MTM und der Wissensvielfalt des fokalen Teams. Wie die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, entsteht diese Beziehung, da Teammitglieder mit MTM durch Lerneffekte innerhalb ihrer zugehörigen Teams vielfältiges, neues Wissen in ihr fokales Team transferieren können.

⁴ Zika-Viktorsson et al. (2006) untersuchten Aspekte der Arbeit im Multi-Projekt-Umfeld und zeigten u.a., dass Zeitmangel und ausbleibende Regenerationsmöglichkeiten erklärende Faktoren für die Überlastung von Teammitgliedern sind.

4.3 Praktische Implikationen

Die vorliegende Arbeit bringt neben den theoretischen Implikationen interessante Aspekte aus Managementsicht mit sich und zwar im Hinblick auf die Förderung von Innovationen in Teams durch den Einsatz multipler Teammitgliedschaften. Wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, ist es durch MTM möglich vielfältigeres Wissen in Teams zusammenzubringen und somit die Entstehung von Innovationen zu fördern. Gleichzeitig ist jedoch darauf zu achten, dass MTM für die jeweiligen Teammitglieder ab einem gewissen Punkt belastend ist und zu einer hohen Komplexität des Teams, aber auch der Organisationseinheiten führen kann (Bertolotti et al., 2015, S. 921).

Aufbauend auf den Ergebnissen ist zu sehen, dass es Unternehmen durch den Einsatz von MTM möglich ist, limitierte Ressourcen wie z.B. Experten, effizienter einzusetzen und einer größeren Anzahl an Teams zugänglich zu machen. Aufgrund der stetigen Wechsel einzelner Mitarbeiter zwischen den Teams, entsteht ein regelmäßiger Wissens- und Informationstransfer. Dieser sorgt dafür, dass sich die Vielfalt an Wissen in den jeweiligen fokalen Teams erhöht. Gleichzeitig kann es auch zu einer Streuung von Wissen innerhalb des Unternehmens führen. Zudem können aus Managementperspektive dadurch schneller Synergiepotentiale zwischen den einzelnen Projektsituationen gewonnen werden und somit die Güte entwickelter Ergebnisse steigen. Diese Aspekte können dazu beitragen die Entstehung von Innovationen innerhalb der jeweiligen fokalen Teams zu fördern.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass bei dem Vorhaben, die Entstehung von Innovationen in Teams über den Einsatz von MTM-Szenarien zu lancieren, auf verschiedene Aspekte zu achten ist. Einer der wichtigsten Faktoren ist diesbezüglich die Anzahl an Teammitgliedschaften der einzelnen Mitarbeiter. Aus Managementperspektive sollte berücksichtigt werden, dass die positiven Effekte von MTM ab einer gewissen Anzahl zugehöriger Teams rückläufig werden. Mit steigenden Teamzugehörigkeiten erhöhen sich die zeitlichen Aufwände und kognitiven Anforderungen an ein Teammitglied. Dementsprechend sind bei einer hohen Ausprägung an MTM die kognitiven Rüstzeiten bei Wechseln zwischen den Projektteams wesentlich erhöht. Zudem ist bei einer Vielzahl an MTM die zeitliche Verfügbarkeit je Team geringer, aber gleichzeitig das Maß an zu verarbeitenden Informationen höher. Dies wiederum kann zu Informationsüberlastungen der Teammitglieder führen. Zudem erhöht es das Risiko, dass Mitarbeiter an ihre Belastungsgrenzen stoßen. Die Folgen dessen sind Effizienzeinbußen innerhalb der Teams und die Verringerung des positiven Effekts von MTM auf die Innovationsentwicklung.

Aufgrund dessen sollte aus Managementsicht darauf geachtet werden, dass ein ausgeglichenes, maximal intermediäres Maß an multiplen Mitgliedschaften je Mitarbeiter angestrebt wird. Dadurch ist es den jeweiligen Teammitgliedern möglich über Boundary Spanning-Aktivitäten sowie durch direkte Wissenstransfers die Wissensvielfalt im fokalen Team zu erhöhen und somit Innovationen zu fördern. In diesem Zusammenhang ist es zudem wichtig, auf die Belastbarkeit der Mitarbeiter zu achten. Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, werden die mit MTM verbundenen Anstrengungen subjektiv unterschiedlich wahrgenommen, weswegen eine pauschale Anzahl an Teammitgliedschaften pro Person nicht zielführend wäre.

Des Weiteren geht aus der Analyse hervor, dass es insbesondere im MTM-Kontext aus Managementperspektive wichtig ist, Motivation, Identifikation und Commitment des Mitarbeiters als Ausgleich zur hohen Belastung zu fördern. Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung sowie die Förderung von Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeiter können in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

4.4 Limitationen und zukünftige Forschung

Wie bei allen Forschungsarbeiten kann der Beitrag dieser Studie nur unter Berücksichtigung ihrer Limitationen bewertet werden. Erstens, der Rahmen dieser Arbeit als Abschlussarbeit des Masterstudiengangs und damit einhergehende Regularien, wie der Bearbeitung als Einzelleistung und der zeitlichen Begrenzung von vier Monaten, haben es ausgeschlossen manche inhaltsanalytischen Gütekriterien zu erfüllen. Die kommunikative Validierung, im Rahmen derer die Ergebnisse zwischen Forschern besprochen und validiert werden sollen, fand keine Anwendung, da diese Arbeit als Einzelleistung erbracht wurde. Darüber hinaus fand die Interoderreliabilität, bei der die Datenanalyse von mehreren Personen durchgeführt wird und die Ergebnisse verglichen werden, aus genanntem Grunde ebenfalls keine Anwendung. Aufgrund des theoriegeleiteten Designs der verwendeten Analyseverfahren sowie der Durchführung und Verarbeitung der Interviews allein durch den Autor dieser Arbeit, könnten die Daten zudem einer subjektiven Verzerrung unterliegen. Zudem war es aufgrund zeitlicher und finanzieller Limitierungen nicht möglich, mehr als zehn Interviews für die Stichprobe zu verwenden. Dementsprechend findet eine Einschränkung der Ergebnisse durch die verwendete qualitative Forschungsmethode und die nicht vollständig umgesetzten Gütekriterien statt.

Zweitens, die in dieser Arbeit verwendeten Daten wurden im Unternehmensberatungsumfeld erhoben. Dies ist eine Branche von hoher Dynamik, in der Teamarbeit und der Rückgriff auf umfassende Wissensquellen relevant sind sowie auch die Verwendung von MTM häufig vorkommt. Nichtsdestotrotz wird die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch das Erhebungsumfeld eingeschränkt. Zukünftige Forschungsvorhaben sollten daher den vom Autor aufgestellten Wirkungszusammenhang mit Hilfe eines quantitativen Studiendesigns und einer umfassenderen Stichprobe überprüfen.

Drittens, die Forschungsarbeit hat bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen MTM und Team-Innovation ausschließlich das fokale Team berücksichtigt. Dadurch wurde die aufgezeigte Beziehung zwischen MTM, Boundary Spanning, Wissensvielfalt und Team-Innovation nicht über den Rahmen des fokalen Teams hinaus betrachtet. Daher könnte es aus Perspektive zukünftiger Untersuchungen interessant sein den Zusammenhang zwischen MTM und Team-Innovation sowie dessen Auswirkungen auch unter Einbezug des Netzwerks peripherer Teams zu untersuchen.

Viertens, die Forschungsarbeit hat zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen MTM und Innovationen in Teams ausschließlich auf Komponenten der Wissensintegration zurückgegriffen. Allerdings können Innovationen in Teams gleichermaßen durch Faktoren des Teamklimas wie bspw. transformationelle Führung, Teamidentifikation oder Unterstützung für Innovation gefördert werden (Somech und Drach-Zahavy, 2013; van Knippenberg, 2017, S. 213). Für zukünftige

Studien könnte es daher wertvoll sein zu untersuchen welchen Einfluss MTM auf die Aspekte des Teamklimas hat und wie sich dies im Zusammenhang mit Innovationen verhält.

Fünftens, im Rahmen der Forschungsarbeit konnte der Einfluss der sozialen Identität auf den Zusammenhang von MTM und Team-Innovation nicht näher untersucht werden. Soziale Identität beeinflusst jedoch die kreative Generativität von Boundary Spanning-Beziehungen (Dokko et al., 2014, S. 703) und ebenfalls den durch Personalrotationen stattfindenden Wissensaustausch zwischen Gruppen (Kane et al., 2005, S. 66). Es könnte daher für zukünftige Studien von Interesse sein die Auswirkungen von MTM auf Team-Innovationen innerhalb des dargestellten Beziehungskonstrukts unter Berücksichtigung der sozialen Identität zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Altmann, E. M. und Gray, W. D. (2008) „An integrated model of cognitive control in Task switching“, *Psychological Review*, 115(3), S. 602–639.
- Amabile, T. M. (1988) „A model of creativity and innovation in organizations“, *Research in Organizational Behavior*, 10, S. 123–167.
- Ancona, D. G. und Caldwell, D. (2007) „Improving the performance of new product teams“, *Research-Technology Management*, 50(5), S. 37–43.
- Ancona, D. G. und Caldwell, D. F. (1992) „Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams“, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), S. 634–665.
- Anderson, N., Potočnik, K. und Zhou, J. (2014) „Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework“, *Journal of Management*, 40(5), S. 1297–1333.
- Baer, M. (2010) „The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension“, *Journal of Applied Psychology*, 95(3), S. 592–601.
- Baur, N. und Blasius, J. (2014) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Benoliel, P. und Somech, A. (2015) „The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness“, *Small Group Research*, 46(1), S. 83–124.
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Montensen, M., O'Leary, M. und Incerti, V. (2013) „How many teams should we manage at once? The effect of multiple team membership, collaborative technologies, and polychronicity on team performance“, *Iciss-Rp*, 2(December 2016), S. 1939–1949.
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. und Macri, D. M. (2015) „Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology“, *Research Policy*. Elsevier B.V., 44(4), S. 911–924.
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C. und Bouquet, C. (2017) „Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study“, *Journal of Management Studies*, 54(4), S. 422–454.
- Birkinshaw, J. und Ansari, S. (2015) „Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” work gets done in organizations“, in Foss, N. und Saebi, T. (Hrsg.) *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press, S. 85–103.
- Bresman, H. (2010) „External learning activities and team performance: A multimethod field study“, *Organization Science*, 21(1), S. 81–96.
- Breuer, F. (2009) *Reflexive Grounded Theory*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

-
- Carmeli, A., Gelbard, R. und Reiter-Palmon, R. (2013) „Inside the black box: Raising standards through classroom assessment“, *Human Resource Management*, 52(1), S. 95–122.
- Chan, T. (2014) „Multiple project team membership and performance: Empirical evidence from engineering project teams“, *South African Journal Of Economic And Management Sciences*, 17(1), S. 76–90.
- Chung, Y. und Jackson, S. E. (2013) „The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness“, *Journal of Management*, 39(2), S. 442–468.
- Cummings, J. N. und Haas, M. R. (2012) „So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams“, *Journal of Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Ltd, 33(3), S. 316–341.
- Dokko, G., Kane, A. A. und Tortoriello, M. (2014) „One of us or one of my friends: How social identity and tie strength shape the creative generativity of boundary-spanning ties“, *Organization Studies*, 35(5), S. 703–726.
- Drach-Zahavy, A. und Somech, A. (2001) „Understanding team innovation: The role of team processes and structures.“, *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, 5(2), S. 111–123.
- Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D. und Boerner, S. (2008) „Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles.“, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), S. 1438–1446.
- Faraj, S. und Yan, A. (2009) „Boundary work in knowledge teams“, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), S. 604–617.
- Flick, U. (2002) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 6. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2014) *Mapping the Field, The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*.
- Galunic, C. D. und Rodan, S. (1998) „Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation“, *Source: Strategic Management Journal*, 19(12), S. 1193–1201.
- Gebert, D., Boerner, S. und Kearney, E. (2010) „Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?“, *Organization Science*, 21(3), S. 593–608..
- Girtler, R. (1991) *Methoden der qualitativen Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. Wien: Böhlau.
- Glesne, C. und Peshkin, A. (1992) *Becoming qualitative researchers: An introduction*. White Plains, NY: Longman.

-
- Granovetter, M. S. . (1973) „The strength of weak ties“, *American Journal of Sociology*, 78(6), S. 1360–1380.
- Granovetter, M. S. . (1983) „The strength of weak ties: A network theory revisited“, *Sociological Theory*, 1, S. 201–233.
- Hansen, M. T. (1999) „The search-transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits“, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), S. 82–111.
- Hansen, M. T., Mors, M. L. und Løvås, B. (2005) „Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases“, *Academy of Management Journal*, 48(5), S. 776–793.
- Hansen, M. T., Podolny, J. M. und Pfeffer, J. (2001) „So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations“, in Gabbay, S. M. und Leenders, R. T. A. J. (Hrsg.) *Social Capital of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 18)*. Emerald Group Publishing Limited, S. 21–57.
- Helfferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. \
- Helfferich, C. (2014) „Leitfaden- und Experteninterviews“, in Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 559–580.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. und Salgado, J. F. (2009) „Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research“, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), S. 1128–1145.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. und Jjiang, Y. (2006) „Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork“, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, S. 27–70.
- Jones, G. und George, J. (1998) „The experience and evaluation of trust: Implication for cooperation and team work“, *Academy of Management Review*, 23(531–546), S. 494–507.
- Kane, A. A., Argote, L. und Levine, J. M. (2005) „Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), S. 56–71.
- Katz, R. und Allen, T. J. (1982) „Investigating the Not-Invented-Here (NIH)-Syndrome. A look at performance, tenure and communication patterns of 50 R&D groups“, *R&D Management*, 12(1), S. 7–19.
- Klueter, T. und Monteiro, F. (2017) „How does performance feedback affect boundary spanning in multinational corporations? Insights from technology scouts“, *Journal of Management Studies*, 54(4), S. 483–510.

-
- van Knippenberg, D. (2017) „Team innovation“, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), S. 211–233.
- Kozlowski, S. W. J. und Bell, B. S. (2003) „Work groups and teams in organizations“, in Borman, W. C., Ilgen, D. R., und Klimoski, R. J. (Hrsg.) *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley, S. 333–375.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädigker, S. und Stefer, C. (2008) *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2010) *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kvale, S. (2006) „Dominance through interviews and dialogues“, *Qualitative Inquiry*, 12(3), S. 480–500.
- Leroy, S. (2009) „Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Elsevier Inc., 109(2), S. 168–181.
- Marotzki, W. (2003) „Leitfadeninterview“, in Bohnsack, R., Marotzki, W., und Meuser, M. (Hrsg.) *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E. und Carson, J. B. (2007) „A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior“, *Academy of Management Journal*, 50(6), S. 1423–1439.
- Mathieu, J. E., Maynard, T., Rapp, T. und Gilson, L. (2008) „Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future“, *Journal of Management*, 34(3), S. 410–476.
- Mattarelli, E., Bertolotti, F. und Incerti, V. (2015) „The interplay between organizational polychronicity, multitasking behaviors and organizational identification: A mixed-methods study in knowledge intensive organizations“, *International Journal of Human Computer Studies*. Elsevier, 79, S. 6–19.
- Mayring, P. (2010a) „Design“, in Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 225–237.
- Mayring, P. (2010b) „Qualitative Inhaltsanalyse“, in Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 601–613.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., überarb. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. und Brunner, E. (2009) „Qualitative Inhaltsanalyse“, in Buber, R. und Holzmüller, H. H. (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: Gabler, S. 669–680.

-
- Mayring, P. und Fenzl, T. (2014) „Qualitative Inhaltsanalyse“, in Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 543–556.
- McEvily, B., Perrone, V. und Zaheer, A. (2003) „Trust as an organizing principle“, *Organization Science*, 14(1), S. 91–103.
- Mey, G. und Mruck, K. (2010) „Interviews“, in Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 423–435.
- Mo, G. Y. und Wellman, B. (2016) „The effects of multiple team membership on networking online and offline: using multilevel multiple membership modeling“, *Information Communication and Society*, 19(9), S. 1250–1266.
- Monteiro, F. und Birkinshaw, J. (2017) „The external knowledge sourcing process in multinational corporations“, *Strategic Management Journal*, 38(2), S. 342–362.
- Mortensen, M., Woolley, A. W. und O’Leary, M. (2007) „Conditions enabling effective multiple team membership“, in *IFIP International Federation for Information Processing*, S. 215–228.
- Nahapiet, J. (1998) „Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage“, *Academy of Management Review*, 23(2), S. 242–266.
- Nelson, R. E. (1989) „The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations“, *Academy of Management Journal*, 32(2), S. 377–401.
- O’Leary, M., Mortensen, M. und Woolley, A. W. (2011) „Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams“, *Academy of Management Review*, 36(3), S. 461–478.
- Oh, H., Chung, M. H. O. und Labianca, G. (2004) „Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties“, *Academy of Management Journal*, 47(6), S. 860–875.
- Ouakouak, M. L. und Ouedraogo, N. (2017) „Antecedents of employee creativity and organisational innovation: An empirical study“, *International Journal of Innovation Management*, 21(7), S. 1750060 (1-26).
- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. 2. Aufl, *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. 3. Aufl. Sage Publications Inc.
- Perlow, L. A. (1999) „The Time Famine: Toward a sociology of work time“, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), S. 57–81.
- Perry-Smith, J. E. (2006) „Social yet creative: The role of social relationships in facilitating

-
- individual creativity“, *Academy of Management Journal*, 49(1), S. 85–101.
- Perry-Smith, J. E. (2014) „Social network ties beyond nonredundancy: An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity“, *Journal of Applied Psychology*, 99(5), S. 831–846.
- Perry-Smith, J. E. und Mannucci, P. V. (2017) „From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journal“, *Academy of Management Review*, 42(1), S. 53–79.
- Perry-Smith, J. E. und Shalley, C. E. (2014) „A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team“, *Organization Science*, 25(5), S. 1434–1452.
- Pluut, H., Flestea, A. M. und Curşeu, P. L. (2014) „Multiple team membership: A demand or resource for employees?“, *Group Dynamics*, 18(4), S. 333–348.
- Pousttchi, K. (2017) *Digitale Transformation — Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik*. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation> (Zugegriffen: 30. Januar 2018).
- Reagans, R. und McEvily, B. (2003) „Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range“, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), S. 240–267.
- Reagans, R. und Zuckerman, E. W. (2001) „Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams“, *Organization Science*, 12(4), S. 502–517.
- Riesmeyer, C. (2011) „Das Leitfadenterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung?“, in Jandura, O., Quandt, T., und Vogelgesang, J. (Hrsg.) *Methoden der Journalismusforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 223–236.
- Rodan, S. und Galunic, C. D. (2004) „More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness“, *Strategic Management Journal*, 25(6), S. 541–562.
- Ruff, F. (2006) „Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy“, *International Journal of Technology Management*, 34(3/4), S. 278.
- Schotter, A. P. J. u. a. (2017) „Boundary spanning in global organizations“, *Journal of Management Studies*, 54(4), S. 403–421.
- Schreier, M. (2010) „Fallauswahl“, in Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 238–251.
- Somech, A. und Drach-Zahavy, A. (2013) „Translating team creativity to innovation

-
- implementation: The role of team composition and climate for innovation“, *Journal of Management*, 39(3), S. 684–708.
- Somech, A. und Khalaili, A. (2014) „Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation“, *Group and Organization Management*, 39(3), S. 274–299.
- Sosa, M. E. (2011) „Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks“, *Organization Science*, 22(1), S. 1–21.
- Sparrowe, R. T. u. a. (2001) „Social networks and the performance of individuals and groups“, *Academy of Management Journal*, 44(2), S. 316–325.
- Stein, P. (2014) „Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung“, in Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 135–151.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E. und Cohen, D. (2012) „Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough?“, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2012), S. 2–24.
- Teece, D. J. und Linden, G. (2017) „Business models, value capture, and the digital enterprise“, *Journal of Organization Design*. *Journal of Organization Design*, 6(8), S. 1–14.
- Tortoriello, M., Reagans, R. und McEvily, B. (2012) „Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units“, *Organization Science*, 23(4), S. 1024–1039.
- Tushman, M. L. (1977) „Special boundary roles in the innovation process“, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), S. 587–605.
- Tushman, M. L. und Scanlan, T. J. (1981a) „Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents“, *Academy of Management Journal*, 24(2), S. 289–305.
- Tushman, M. L. und Scanlan, T. J. (1981b) „Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals“, *Academy of Management Journal*, 24(1), S. 83–98.
- Van de Ven, A. H. . (1986) „Central problems in the management of innovation“, *Management Science*, 32(5), S. 590–607.
- West, M. A. und Altink, W. M. M. (1996) „Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives“, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), S. 3–11.
- West, M. A. und Farr, J. L. (1990) „Innovation at work“, in West, M. A. und Farr, J. L. (Hrsg.) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd, S. 3–13.
- West, M. A. und Wallace, M. (1991) „Innovation in health care teams“, *European Journal of Social*

Psychology, 21(4), S. 303–315.

Wimmer, R. D. und Dominick, J. R. (2006) *Mass Media Research: An Introduction*. 8. Aufl. Belmont, CA: Thomson Wadsworth Publishing.

Wong, S.-S. (2008) „Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers“, *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), S. 591–614.

Zellmer-Bruhn, M. E. (2003) „Interruptive events and team knowledge acquisition“, *Management Science*, 49(4), S. 514–528.

Zhou, J., Shin, S. J., Brass D., Choi, J. und Zhang, Z. X. u. a. (2009) „Social Networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects“, *Journal of Applied Psychology*, 94(6), S. 1544–1552.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. und Engwall, M. (2006) „Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings“, *International Journal of Project Management*, 24(5), S. 385–394.

Author



Sebastian Woelke is Transformation Fellow at CORE. He successfully completed his studies in Science Management at the Johannes Gutenberg University in Mainz. In the financial industry Sebastian looks back on well-founded experience from complex transformation projects, from strategic conception to implementation management. At CORE he supports clients in the financial and insurance industry in the development of innovative solutions for complex IT projects.

About COREinstitute

The COREinstitute is a think tank studying the dynamics and systematics of technologically driven transformations in industries that put emphasis on IT with regard to value creation. In order to shape the changes of technology, we analyse the cause and effects of complex IT transformations and develop solutions together with decision-makers from within the industry, politics, and science. The results of our research are provided to the broader public as comprehensive publications, individual studies, and lectures.

<http://institute.core.se/home/>

Disclaimer

Trademarks are the property of their respective owners. The logos shown **are owned by the** respective companies. COREtransform GmbH does not hold any rights to the logos. **Logos used are for** scientific purposes **only**. The author made an affidavit to the university as part of the examination. The copyright remains with the author. COREtransform GmbH does not assume liability for infringements of copyright or negligent infringements by the author in connection with the thesis.

COREinstitute

Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://institute.core.se>
Phone: +49 30 26344 020
office@coreinstitute.org

CORE SE

Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://www.core.se>
Phone: +49 30 26344 020
office@core.se

COREtransform GmbH

Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://www.core.se>
Phone: +49 30 26344 020
office@coretransform.de

COREtransform GmbH

Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://www.core.se>
Phone: +41 442 610 143
office@coretransform.ch

COREtransform Ltd.

One Canada Square
London E14 5DY | Great Britain
<https://www.core.se>
Phone: +44 203 319 0356
office@coretransform.co.uk

COREtransform MEA LLC

DIFC – 105, Currency House, Tower 1
Dubai P.O. Box 506656 | UAE
<https://www.core.se>
Phone: +971 4 3230633
office@coretransform.ae