

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... 11

Einführung ..... 13

1     **Warum brauchen wir Collaborative Organizations?** ..... 17

2     **Welche Dimensionen sind zu gestalten?** ..... 19

3     **Wie führt man eine Collaborative Organization?** ..... 25

4     **Ein Blick in die Praxis: Thoughtworks – eine echte Collaborative Organization** ..... 29

Gestaltungsdimensionen der Collaborative Organization ..... 39

5     **Collaborative Mindset – der unsichtbare Backbone der Collaborative Organization** ... 43  
      *von Simone Ostermann*

5.1   Das Collaborative Mindset als spezifische Konfiguration der Unternehmenskultur ..... 43

5.2   Collaborative Mindset – was und wozu? ..... 44

5.3   Die Zutaten eines Collaborative Mindset ..... 45

      Setting Sail: Gemeinsame Ziele und Visionen als wichtigste Richtschnur ..... 46

      Sharing is Caring: Diverse Informationen und Entscheidungen teilen ..... 47

      Wind of Change: Unsicherheit aushalten, lernen und sich anpassen können ..... 50

      Having Faith: Vertrauen und psychologische Sicherheit ..... 52

5.4   Zwischenspiel: Collaborative Mindset – hard to come by ..... 53

5.5   (Wie) Kann man ein Collaborative Mindset gestalten und fördern? ..... 54

      Vorbildhaftes Führungsverhalten in Sachen Kollaboration ..... 55

      Belohnungssysteme etablieren, die Kollaboration in den Mittelpunkt stellen ..... 56

      Räumliche und technische Gestaltung für ein Collaborative Mindset ..... 57

      Heterogenität forcieren und produktiv nutzbar machen ..... 58

5.6   Fazit ..... 59

6     **Cross-functional – crossfunktionale Zusammenarbeit gestalten** ..... 61  
      *von Aldona Kihl und Hellmut Santer*

6.1   Wie wird bereichs- und fachübergreifende Zusammenarbeit möglich? ..... 61

6.2   Organisationale Rahmenbedingungen für crossfunktionale Teams ..... 64

6.3   Crossfunktionalität im Organisationsdesign verankern ..... 69

6.4   Selbstorganisation als Basis für crossfunktionale Zusammenarbeit ..... 72

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 6.5 | Crossfunktionale Teams und psychologische Sicherheit .....  | 74  |
| 6.6 | Spezifische Konfliktdynamiken in crossfunktionalen Teams .....  | 75  |
| 6.7 | Entscheidungsprozesse in der crossfunktionalen Zusammenarbeit .....   | 78  |
| 6.8 | Wie sich Führung auf den Erfolg crossfunktionaler Teams auswirkt .....  | 81  |
| 6.9 | Fazit .....   | 84  |
| 7   | <b>Empowerment &amp; Contribution – vom Müssen zum Können</b> .....   | 85  |
|     | <i>von Christiane Müller und Alexander Schmidt</i>  |     |
| 7.1 | Wie können Contribution und Collaboration ermöglicht werden? .....  | 85  |
| 7.2 | Fokus 1: Wie kann ich als Führungskraft mehr Collaboration und Contribution ermöglichen? .....  | 86  |
|     | Sechs Leitfragen, um den Empowerment-Bedarf zu klären .....   | 87  |
|     | Entscheidungsspielräume und Entscheidungsprozesse an die richtige Stelle bringen ....   | 93  |
|     | Contribution: Wie gelingt es, die Beiträge zu bündeln und einzuschätzen? .....  | 98  |
| 7.3 | Fokus 2: Empowerment – die Kraft eines ermächtigenden und kollaborativen Führungssystems .....  | 102 |
|     | Empowerment und vertikale Kooperation zwischen den Hierarchieebenen .....   | 102 |
|     | Den Change zu mehr Empowerment miteinander zum Erfolg begleiten .....   | 103 |
|     | Kollaborativ im Sinne von »Weg mit den Silos!« .....  | 104 |
|     | Organisationale Zielkonflikte bearbeiten und dysfunktionale Organisationsdynamiken reduzieren .....   | 105 |
|     | Unterschiedliche Organisationslogiken verstehen – das Zusammenspiel mit agilen Inseln   | 105 |
| 7.4 | Fokus 3: Ein ermächtigender organisationaler Rahmen .....   | 106 |
|     | Kurze, einfache Abstimmungs- und Entscheidungswege .....  | 107 |
|     | Förderung von Teamarbeit in Steuerungs- und Personalsystemen .....  | 107 |
|     | Transparenz zu Daten und Informationen .....  | 109 |
|     | Design der horizontalen Kommunikation und Verbindungen .....  | 109 |
| 7.5 | Fazit .....   | 110 |
| 8   | <b>Communication – verbindende Kommunikation gestalten</b> .....  | 111 |
|     | <i>von Carina Bayerdörffer und Aldona Kihl</i>  |     |
| 8.1 | Die Kraft der Kommunikation nutzen .....  | 111 |
|     | 1. Offene, ehrliche und wertschätzende Kommunikation anregen .....  | 113 |
|     | 2. Transparenz schaffen .....   | 116 |
|     | 3. Kollaborationsplattformen nutzen .....   | 119 |
|     | 4. Echte Beteiligung ermöglichen .....  | 122 |
|     | 5. Vernetzung fördern .....   | 124 |
| 8.2 | Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Gestaltung von Kommunikation? .....   | 129 |
| 8.3 | Fazit .....   | 130 |
| 9   | <b>Ein Blick in die Praxis: Purpose-driven Selbstorganisation in der Wissenschaft – das Fraunhofer MEVIS als Collaborative Organization</b> ..... | 131 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 10   | <b>Consent &amp; Governance – so viel Selbststeuerung wie möglich</b>                             | 139 |
|      | <i>von Sebastian Passow und Frank von der Reith</i>   |     |
| 10.1 | Welchen Rahmen braucht die Collaborative Organization?  | 139 |
| 10.2 | Governance und Steuerung als Bausteine der organisatorischen Architektur                          | 140 |
|      | Spielarten der Organisation des unternehmerischen Erfolgs   | 143 |
|      | Kollaboration im Fokus der organisationalen Architektur   | 145 |
|      | VOPA als übergeordnetes Selbstverständnis moderner Governance- und<br>Steuerungskonzepte          | 146 |
|      | Verlagerung von Zielkonflikten in die Teams   | 148 |
| 10.3 | Warum ist die Unternehmenskultur für die Steuerung einer Collaborative Organization<br>bedeutsam? | 151 |
|      | Pfadabhängigkeit als Prämisse für zukünftige Entscheidungen                                       | 152 |
|      | Führung kann nicht nicht steuern  | 154 |
|      | Scaling Leadership: Everyone is a leader  | 156 |
|      | Teams als Orte des Kulturwandels zur Selbststeuerung im kollaborativen Unternehmen                | 157 |
|      | Wie die Zentralfunktionen in einem kollaborativen Unternehmen Governance sichern                  | 159 |
| 10.4 | Fazit   | 160 |
| 11   | <b>Data-driven – Daten als Treiber der Zusammenarbeit</b>   | 163 |
|      | <i>von Maik Arensmann und Oliver Haas</i>   |     |
| 11.1 | Wie können wir Daten als Treiber für eine Collaborative Organization nutzen?                      | 163 |
| 11.2 | Was ist eine datengetriebene Organisation?  | 164 |
| 11.3 | Was ermöglicht Datengetriebenheit für Organisationen?   | 166 |
| 11.4 | Wie unterstützt Datengetriebenheit die Collaborative Organization?                                | 167 |
| 11.5 | Datengetriebenheit als Motor von Zusammenarbeit   | 169 |
| 11.6 | Führung in und hin zu datengetriebenen Organisationen   | 172 |
| 11.7 | Wie wird eine Organisation datengetrieben?  | 174 |
| 11.8 | Fazit   | 178 |
| 12   | <b>Ecosystems – Zusammenarbeit im Außenraum der Collaborative Organization</b>                    | 179 |
|      | <i>von Heiko Hilse und Bernd Rolinck</i>  |     |
| 12.1 | Wie können die Chancen im Außenraum der Organisation genutzt werden?                              | 179 |
| 12.2 | Relevanz und Grundverständnis von Organizational Ecosystems                                       | 180 |
| 12.3 | Spielarten und Beispiele von Organizational Ecosystems  | 183 |
|      | Business Ecosystems   | 184 |
|      | Impact Ecosystems   | 187 |
| 12.4 | Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme  | 188 |
|      | Entwicklung einer Ecosystem-Strategie   | 189 |
|      | Gestaltung der Zusammenarbeit im Ecosystem  | 191 |
| 12.5 | Implikationen für die Collaborative Organization  | 194 |
| 12.6 | Fazit   | 196 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 13    | Abschluss .....   | 197 |
|       | Toolbox .....   | 199 |
| 14    | Essenzielle Tools für Collaborative Organizations ..... | 201 |
| 14.1  | Retrospektive .....                                     | 202 |
| 14.2  | Review .....  | 203 |
| 14.3  | Systemisches Konsensieren .....                         | 205 |
| 14.4  | Contribution Contracts .....                            | 207 |
| 14.5  | Delegation Cards .....                                  | 210 |
| 14.6  | Empowerment-Check .....                                 | 212 |
| 14.7  | Empowerment-Selfcheck .....                             | 215 |
| 14.8  | Radical Candor .....                                    | 217 |
| 14.9  | Fünf-Satz-Methode .....                                 | 219 |
| 14.10 | Leadership-Feedback .....                               | 221 |
| 14.11 | Storytelling .....                                      | 222 |
| 14.12 | Rollenradar .....                                       | 224 |
| 14.13 | Unwritten Rules .....                                   | 226 |
| 14.14 | Datenstrategie .....                                    | 228 |
| 14.15 | Entscheidungsdiagramm .....                             | 232 |
| 14.16 | Reifegradmodell .....                                   | 234 |
| 14.17 | Ecosystem Strategy Map .....                            | 235 |
| 14.18 | Mapping the System .....                                | 238 |
|       | Literaturverzeichnis .....                              | 241 |
|       | Stichwortverzeichnis .....                              | 249 |
|       | Autorinnen und Autoren .....                            | 255 |