

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>Einführung .....</b>	<b>13</b>
1 <b>Warum brauchen wir Collaborative Organizations? .....</b>	<b>17</b>
2 <b>Welche Dimensionen sind zu gestalten? .....</b>	<b>19</b>
3 <b>Wie führt man eine Collaborative Organization? .....</b>	<b>25</b>
4 <b>Ein Blick in die Praxis: Thoughtworks – eine echte Collaborative Organization .....</b>	<b>29</b>
<b>Gestaltungsdimensionen der Collaborative Organization .....</b>	<b>39</b>
5 <b>Collaborative Mindset – der unsichtbare Backbone der Collaborative Organization ... von Simone Ostermann</b>	<b>43</b>
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 .....	48
Having Faith: Vertrauen und psychologische Sicherheit .....	50
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 <b>Cross-functional – crossfunktionale Zusammenarbeit gestalten .....</b> <i>von Aldona Kihl und Hellmut Santer</i>	<b>61</b>
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

---

<b>10 Consent &amp; Governance – so viel Selbststeuerung wie möglich .....</b>	<b>139</b>
<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 Steuerungskonzepte .....	146
Verlagerung von Zielkonflikten in die Teams .....	148
10.3 Warum ist die Unternehmenskultur für die Steuerung einer Collaborative Organization bedeutsam? .....	151
Pfadabhängigkeit als Prämissen für zukünftige Entscheidungen .....	152
Führung kann 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
<b>11 Data-driven – Daten als Treiber der Zusammenarbeit .....</b>	<b>163</b>
<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
<b>12 Ecosystems – Zusammenarbeit im Außenraum der Collaborative Organization .....</b>	<b>179</b>
<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

<b>13 Abschluss .....</b>	<b>197</b>
<b>Toolbox .....</b>	<b>199</b>
<b>14 Essenzielle Tools für Collaborative Organizations .....</b>	<b>201</b>
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
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>241</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>249</b>
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>255</b>