

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 ... <i>von Simone Ostermann</i>	43
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 <i>von Aldona Kihl und Hellmut Santer</i>	61
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 Konfliktodynamiken 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	Empowerment & Contribution – vom Müssen zum Können	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	Communication – verbindende Kommunikation gestalten	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	Ein Blick in die Praxis: Purpose-driven Selbstorganisation in der Wissenschaft – das Fraunhofer MEVIS als Collaborative Organization	131

10	Consent & Governance – so viel Selbststeuerung wie möglich	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 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 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	Data-driven – Daten als Treiber der Zusammenarbeit	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	Ecosystems – Zusammenarbeit im Außenraum der Collaborative Organization	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