

# Inhalt

<b>Einleitung: Kooperation als Erfolgsmodell – gerade in der Krise</b> .....	9
<b>Teil I</b>	
<b>Status quo: Unternehmen in der Sackgasse</b> .....	13
<b>Kapitel 1: Der Leadership-Mythos</b> .....	15
Leadership-Kompetenzen: Königs- oder Holzweg? .....	16
Nur Komplexität bewältigt Komplexität .....	20
Was Unternehmen heute wirklich erfolgreich macht .....	23
<b>Kapitel 2: Ein anachronistisches Unternehmensmodell</b> .....	28
Das Unternehmen: Uhrwerk oder soziales System? .....	29
Warum mechanistische Modelle versagen: Ein Fallbeispiel .....	33
Eine neue Perspektive: Unternehmen als soziale Gebilde .....	35
Mitarbeiter kommen und gehen – die Unternehmenskultur bleibt ..	39
Warum es keine »Welt AG« geben kann: Der Fall DaimlerChrysler ..	43
<b>Kapitel 3: Die Welt der Weiterbildung ist eine Scheibe ...</b> .....	50
Das Konzept: Wir »entwickeln« Führungskräfte und Persönlichkeit .....	51
Die Praxis: Unreflektierter Methodenpluralismus .....	55
Die Mängel: Relevanz – Transfer – Nachhaltigkeit .....	59
Das Ergebnis: Tennisspieler, die schlecht Fußball spielen .....	62

## **Teil II**

### **Das Ziel: Eine effiziente Kooperationskultur** ..... 65

#### **Kapitel 4: Kooperation im Unternehmen: So beeinflussbar wie das Wetter?** ..... 67

Der Alltagsbefund: Gute versus schlechte Kooperation ..... 68

Das Dilemma: Mitarbeiter, die sich als passive Umsetzer verstehen ..... 70

Die wissenschaftliche Perspektive: Merkmale sozialer Systeme .... 74

Kooperation im Unternehmen: Arbeitsbasierte soziale Systeme  
versus soziale Hochleistungssysteme ..... 77

Sozialer Raum: Wie Räume und Kooperationsmuster sich  
bedingen ..... 89

#### **Kapitel 5: Nachhaltiger Wandel: Eine Kooperationskultur verankern** ..... 97

Die Aufgabe: Was tun gegen die Macht der Gewohnheit? ..... 98

Die Erfolgsfaktoren: Wie bringt man ein soziales System  
in Bewegung? ..... 101

Die Methode: »Shadowing« oder »eingreifende Beobachtung« ... 109

Die Rolle der Führungskräfte: Abschied vom  
Münchhausen-Prinzip ..... 113

Gretchenfrage: Lässt sich jedes Unternehmen zum Hochleistungs-  
system entwickeln? ..... 119

Vorher/Nachher: Ein Beispiel für ein erfolgreiches  
Shadowing-Projekt ..... 123

## **Teil III**

### **Shadowing: Kooperation im Alltag optimieren** ..... 129

#### **Kapitel 6: Die Entwicklung produktiver Zusammenarbeit: Projektstart** ..... 131

Grundsatzentscheidungen: Das Topmanagement ..... 132

Projektverlauf: Pilotgruppen oder standortweiter Start? ..... 133

Ansprechpartner: Die interne Personal- und Organisationsentwicklung .....	135
Arbeitsbereiche: Die Kooperationszonen .....	137
Unterstützer: Das mittlere Management .....	139
Das Fundament: Gemeinsame Werte .....	141

**Kapitel 7: Kooperationsprofil und Kooperationspyramide:**

<b>Projektziele</b> .....	144
Bestandsaufnahme: Das Kooperationsprofil .....	145
Gruppenziele: Die Kooperationspyramide .....	148
Diskussionsforen: Kooperationsworkshops und Reports .....	153
Selbstverpflichtung: Der Auftrag an die Berater/ Kooperationsagenten .....	156

**Kapitel 8: Der Shadowing-Prozess: Projektablauf** .....

Überblick: Die ersten Tage .....	160
Beobachter und Coach: Der Kooperationsagent .....	161
Denkanstöße: »Time out« als Schlüsselinstrument .....	163
Dokumentation: Logbuch und Video .....	166
Nachhaltigkeit: Die zyklische Struktur des Verfahrens .....	171
Shadowing auf einen Blick .....	176

**Kapitel 9: Einwände – und was für Shadowing spricht** .....

Kosten: Warum sich die Investition rechnet .....	179
Internationalität: Warum Global Player umdenken müssen .....	180
Arbeitsumfeld: Warum »Zuständigkeiten« ein Auslaufmodell sind ...	184

**Teil IV**

<b>Ausblick: Kooperation und Führung in der Wissensgesellschaft von morgen</b> .....	191
--	-----

<b>Kapitel 10: Privileg auf Zeit: Für ein neues Konzept von Führung</b> .....	193
---	-----

Was bedeutet »Führung« in sozialen Hochleistungssystemen? . . . .	194
Einbinden statt anleiten: Der Projektmanager als Rollenmodell . . .	197
Führung als Dienstleistung: situativ, selbstorganisiert, rotierend . . .	199
<b>Kapitel 11: Erfolgsfaktor Kooperation: Die Kernthesen des Buches im Überblick</b> . . . . .	<b>203</b>
<b>Kapitel 12: Schluss: Ein anderes Verständnis von Lernen</b> . . . . .	<b>205</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>208</b>
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	<b>213</b>
<b>Register</b> . . . . .	<b>216</b>