

# 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

<b>Teil II</b>	
<b>Das Ziel: Eine effiziente Kooperationskultur</b> .....	65
<b>Kapitel 4: Kooperation im Unternehmen: So beeinflussbar wie das Wetter?</b> .....	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
<b>Kapitel 5: Nachhaltiger Wandel: Eine Kooperationskultur verankern</b> .....	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 Hochleistungssystem entwickeln? .....	119
Vorher/Nachher: Ein Beispiel für ein erfolgreiches Shadowing-Projekt .....	123
<b>Teil III</b>	
<b>Shadowing: Kooperation im Alltag optimieren</b> .....	129
<b>Kapitel 6: Die Entwicklung produktiver Zusammenarbeit: Projektstart</b> .....	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**

### **Ausblick: Kooperation und Führung in der Wissensgesellschaft von morgen** .....

Kapitel 10: <b>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>