

Inhaltsverzeichnis

1.	Aufgabe und Begründung der Kooperation.....	11
1.1	Das Unternehmen als kooperatives System.....	11
1.2	Bedeutung der Kooperation.....	13
1.3	Arten und Aufgaben der Kooperationsbeziehungen.....	16
1.3.1	Vertikale Kooperation.....	16
1.3.2	Laterale Kooperation.....	18
1.3.3	Diagonale Kooperation.....	19
1.4	Grundvoraussetzungen erfolgreicher Kooperation.....	20
2.	Organisatorische Grundlagen.....	21
2.1	Organisation als Führungsinstrument.....	21
2.2	Die Funktionsgliederung.....	25
2.2.1	Anforderungen an die Funktionsgliederung.....	25
2.2.2	Neuordnung der Funktionsgliederung.....	30
2.2.3	Vertretungsregelung.....	32
2.3	Die Funktionsarten.....	34
2.3.1	Das Stab-Linien-System.....	34
2.3.2	Kooperative Kommunikationsformen.....	39
2.3.3	Die Ordnungsfunktion.....	42
2.4	Die Funktionsverhältnisse.....	46
2.5	Unterscheidung zwischen Weisung und Auftrag.....	49
2.6	Kurzschaltung der Kooperationswege.....	50
3.	Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortung.....	53
3.1	Zuständigkeit, Begriff und Differenzierung.....	53
3.2	Befugnisse, Begriff und Zusammenhang mit der Zuständigkeit.....	56
3.3	Differenzierung der Entscheidungsbefugnisse.....	59
3.4	Verantwortung, Begriff und Differenzierung.....	62
3.5	Verantwortung der Kooperationspartner.....	65
3.6	Zusammenhang zwischen Zuständigkeit und Verantwortung.....	68
3.7	Zusammenhang zwischen Befugnissen und Verantwortung.....	71
4.	Verhaltensgrundlagen.....	73
4.1	Offenheit.....	74
4.2	Hilfsbereitschaft.....	77
4.3	Vertrauen, Echtheit und Verlässlichkeit.....	78

4.4	Mut und seine Voraussetzungen.....	79
4.5	Zurückhaltung.....	81
4.6	Achtung vor dem anderen.....	82
4.7	Verhaltenspflege.....	83
5.	Zur vertikalen Kooperation.....	85
5.1	Grenzen und Schwächen autoritärer Führung.....	86
5.1.1	Wesensmerkmale patriarchalischer Führung.....	86
5.1.2	Fachkönnen als maßgebende Vorgesetztenlegitimation.....	88
5.1.3	Folgerungen für die Funktionsgliederung.....	90
5.1.4	Fehlende Motivierung.....	92
5.1.5	Gründe für das Versagen autoritärer Führung unter heutigen Gegebenheiten.....	94
5.2	Führung und Kooperation.....	96
5.3	Aufgaben der Führung.....	99
5.4	Zwei Wirkungsrichtungen der Führung.....	100
5.5	Zielsetzung.....	102
5.6	Aufgabenstellung.....	105
5.7	Kontrolle.....	106
5.8	Ziele und Möglichkeiten kooperativer Führung.....	110
5.9	Allgemeine Anforderungen kooperativer Führung an Vorgesetzte und Mitarbeiter.....	115
5.10	Voraussetzungen der Delegation.....	121
5.11	Delegation und Grundsatzentscheidungen.....	124
5.12	Abgrenzung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.....	127
5.13	Konsultation des Mitarbeiters.....	128
5.14	Vertrauen als Grundlage kooperativer Führung.....	130
5.14.1	Voraussetzungen des Vertrauens.....	130
5.14.2	Wirkungen des Vertrauens.....	133
5.15	Zum pädagogischen Bestandteil der Führungsaufgabe.....	135
5.15.1	Möglichkeiten pädagogischer Einwirkung.....	135
5.15.2	Voraussetzungen beim Vorgesetzten.....	138
5.15.3	Mitarbeiterentwicklung.....	139
5.16	Kritik am Vorgesetzten.....	143
5.17	Persönliche Ziele und ihre Befriedigung.....	145
5.18	Leistungsmotivierung.....	147
5.19	Gruppenpädagogische Führung.....	155
5.19.1	Die Mitarbeitergruppe.....	155
5.19.2	Die Mitarbeiterbesprechung.....	161
5.20	Führungswagnis.....	165

5.21	Führungsmacht	166
5.22	Führungsverantwortung	169
5.22.1	Führungs- und Ausführungsverantwortung?	170
5.22.2	Mittelbare Vorgesetztenverantwortung	171
5.22.3	Zwischenweg der Willensbildung	173
5.23	Einheit der Führungsaufgabe	175
5.24	Zur Führung in Staat und Verwaltung	179
6.	Zur lateralen Kooperation	182
6.1	Die Beteiligung	182
6.2	Die Federführung	186
6.3	Die Beteiligungsformen	189
6.3.1	Unterrichtung	189
6.3.2	Auskunftseinholung	189
6.3.3	Konsultation	190
6.3.4	Gemeinsame Entscheidung	190
6.3.5	Auftragserteilung	191
6.4	Die Wahl der Beteiligungsform	192
6.5	Auftragsverhältnis der Hauptfunktionen	193
6.6	Kooperation mit dem Betriebsrat	195
6.7	Kritik am Kollegen	197
7	Zur diagonalen Kooperation	200
7.1	Aufgaben und Arbeitsweise zentraler Ordnungsfunktionen	201
7.2	Fachliche Einwirkungsmöglichkeit dezentraler Vorgesetzter	208
7.3	Einordnung und Unterstellung dezentral wirksamer Ordnungsfunktionen	210
8.	Folgerungen für die Unternehmensstruktur und ihre Handhabung	213
8.1	Zentralisierung und Dezentralisierung	213
8.2	Konzernorganisation	215
8.3	Doppelter Informationsweg und Basiskontakt der Unternehmensspitze	217
8.4	Zuständigkeitsteilung	220
8.5	Mitverantwortung und kooperative Entscheidung	222
8.6	Einschränkung der Ausschüsse	229
8.7	Vereinfachung des Projektmanagements	233
8.8	Zur Umstellung	235

Anhang I Allgemeine Aufgaben des Vorgesetzten im Betrieb.....	239
Anhang II Erläuterungen zu Begriffen in Funktionsgliederungsplänen und Aufgabenbeschreibungen	250
Stichwortverzeichnis	261