

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Grundgedanken und Aufbau des Buches	15
1 Einführung	21
1.1 Gesamtziel	21
1.2 Leitbegriffe	22
1.3 Lass jeden alles werden	30
1.4 Volles, kein halbherziges Vertrauen	32
1.5 Der wahre Egoist vertraut	33
1.6 Handlungsfreiheit durch Demokratisierung	34
1.7 Umfeld	37
1.8 Rechtsordnung	42
1.9 Der Status des Mitarbeiters	42
2 Staatsführung und Gewaltenteilung	45
2.1 Erinnerung an Montesquieu	45
2.2 Die Staatsgewalt liegt beim Volk	47
2.3 Unmittelbare Demokratie	48
2.4 Parteiendemokratie	52
2.5 Vertikale Gewaltenteilung in der Exekutive	57
3 Die Weisungsfreiheit des Mitarbeiters	61
3.1 Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung	61
3.2 Verzicht auf die Anwendung des Weisungsrechts	64
3.3 Die Grenzen der Weisungsfreiheit	67
3.4 Weisungsrechte bei Notfällen	72
4 Führung und Führungsstile	73
4.1 Führungsstile	74
4.2 Autoritäre Führung	76
4.3 Bürokratischer Führungsstil	79
4.4 Delegative Führung	81
4.5 Die Führung im Mitarbeiterverhältnis	83
4.6 Führungsstil und Kommunikation	87
5 Gewaltenteilung und Handlungsverantwortung	91
5.1 Gesamtverantwortung	92
5.2 Organisation der Verantwortung	96
5.3 Das Verantwortungsprinzip	98

6	Handlungsverantwortung und Stellvertretung	101
6.1	Beraten und Anhören (Der Beratungsfall)	103
6.2	Rückgabe von Verantwortung	108
6.3	Rücknahme von Verantwortung	110
6.4	Weitergabe von Verantwortung	113
6.5	Information durch den Mitarbeiter	115
6.6	Informationen zwischen Mitarbeitern	117
6.7	Zehn Regeln für erfolgreiche Information	119
6.8	Durchregieren	119
6.9	Einmischen durch den Vorgesetzten	120
6.10	Stellvertretung	123
6.10.1	Die Funktion der Stellvertretung	124
6.10.2	Unbegrenzte und begrenzte Stellvertretung	125
6.10.3	Haupt- und nebenamtliche Stellvertretung	127
6.10.4	Verantwortung von Stelleninhaber und Stellvertreter	132
6.10.5	Platzhalter und Ersatzmann	133
6.10.6	Sonderfall: Stellvertretender Geschäftsführer	134
6.11	Checkliste Handlungsverantwortung	135
6.12	Checkliste Stellvertretung	139
7	Führungsverantwortung	141
7.1	Leitung und Führung	141
7.2	Das Problem der Vorgesetztenverantwortung	143
7.3	Führungsaufgaben	144
7.3.1	Umfang der Führungsverantwortung	147
7.3.2	Die übernächsten Mitarbeiter	150
7.3.3	Führungsaufgabe »Stellenbesetzung« (Auswahl und Einsatz)	152
7.3.4	Führungsaufgabe »Information«	154
7.3.5	Führungsaufgabe »Zielsetzung und Zielvereinbarung«	158
7.3.6	Führungsaufgabe »Richtlinien und Anweisungen«	159
7.3.7	Führungsaufgabe »Koordination«	166
7.3.8	Führungsaufgabe »Kontrolle«	168
7.3.9	Führungsaufgabe »Beurteilung«	170
7.3.10	Führungsaufgabe »Förderung der Mitarbeiter«	171
7.3.11	Selbstinformation durch den Vorgesetzten	172
7.4	Checkliste Führungsverantwortung	175
8	Verantwortung in Teams und Projekten	179
8.1	Arbeitsgruppen in der Organisation	179
8.2	Verantwortung im Team	180
8.3	Checkliste Teamarbeit	185

9	Organisation bei vertikaler Gewaltenteilung	189
9.1	Die Sachaufgaben der Geschäftsleitung	190
9.1.1	Corporate Governance	191
9.1.2	Compliance und Integrität	195
9.1.3	Geschäftsleitung als starkes Zentrum	199
9.1.4	Geschäftsleitungs- und Ressortaufgaben	200
9.1.5	Sachverantwortung der Geschäftsleitung im Einzelnen	202
9.1.6	Beispiel – Geschäftsziele der Geschäftsleitung	203
9.1.7	Gesamtgeschäftsleitung oder Geschäftsverteilung	205
9.1.8	Die Geschäftsleitung als Team	207
9.1.9	Geschäftsleitung in der GmbH	208
9.1.10	Die Beauftragten der Geschäftsleitung (BdG)	210
9.2	Die Führungsaufgaben der Geschäftsleitung	216
9.2.1	Führung nachgeordneter Führungskräfte	218
9.2.2	Die Kontrolle der Kontrolle	220
9.2.3	Selbstinformation durch die Geschäftsleitung	221
9.3	Organisation unterhalb des Topmanagements	223
9.3.1	Selbstorganisation	225
9.3.2	Gruppen- und Teamarbeit	226
9.4	Geschäftsleitung und notwendige Organe	228
9.4.1	Organe des eingetragenen Vereins	228
9.4.2	Der Aufsichtsrat	230
9.4.3	Der Beirat	234
9.4.4	Der Betriebsrat	235
10	Organisation und Organisationshandbuch	239
10.1	Satzung der Organisation	243
10.2	Geschäftsordnung für die Unternehmensleitung	244
10.3	Allgemeine Geschäftsanweisung (AGA)	245
10.4	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	246
10.5	Organigramm	251
10.6	Organisationsformen	255
10.6.1	Liniensystem in der Organisation	255
10.6.2	Spartenorganisation	258
10.6.3	Liniensystem bei Prozessorganisation	259
10.6.4	Matrixorganisation	260
10.6.5	Projektorganisation	260
10.6.6	Teamorientierte Strukturen	265
10.6.7	Tensororganisation	266
10.6.8	Netzwerke und virtuelle Organisation	266
10.6.9	Modulare Organisation	267
10.6.10	Entscheidung über die Organisationsform	268

10.7	Stellenbeschreibung, Stellennachweis und Kompetenzmatrix	269
10.7.1	Stellennachweis nach dem Verantwortungsprinzip	271
10.7.2	Inhalte des Stellennachweises	273
10.7.3	Stellennachweis – Muster	279
10.7.4	Kompetenzmatrix	283
10.8	Formale Organisation und vertikale Gewaltenteilung	288
10.9	Informelles System	291
11	Zielsetzung und Kontrolle	295
11.1	Die Zielsetzungspyramide	297
11.2	Gesamtziel des Unternehmens	299
11.3	Zielsetzung der Unternehmensführung	301
11.4	Ziel jeder Stelle	303
11.4.1	Verankerung im Stellennachweis	303
11.4.2	Verwechslung von Stellenzielen und Kompetenzen	304
11.4.3	Bedeutung des Stellenziels	305
11.5	Zielvereinbarung in der Praxis	306
11.5.1	Einzelziele der Unternehmensführung	307
11.5.2	Einzelziele nachgeordneter Stelleninhaber	308
11.5.3	Zielvereinbarungsprozess und Zielformulierung	310
11.5.4	Tipps für erfolgreiche Zielvereinbarungen	313
11.6	Checkliste Zielsetzung	314
11.7	Rechtliche Rahmenbedingungen für Zielsetzung und Zielvereinbarung	315
11.8	Kontrolle	320
11.8.1	Kontrolle und Verantwortungsprinzip	324
11.8.2	Ablaufkontrolle	326
11.8.3	Verstärkte Ablaufkontrolle	327
11.8.4	Ergebniskontrolle	328
11.8.5	System der Kontrolle	328
11.8.6	Grundregeln für die Kontrolle	333
11.8.7	Checkliste Kontrolle	334
12	Verantwortlichkeit von Führungskräften	337
12.1	Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung	338
12.2	Organisationsverschulden bei vertikaler Gewaltenteilung	338
12.3	Risiken des Einmischens	343
12.4	Vermutetes Verschulden und Entlastungsbeweis	343
12.5	Die strafrechtliche Verantwortung des Vorgesetzten	346
12.6	Strafrechtliche Ermittlungen	348
12.7	Haftung der Geschäftsleitung	349
12.8	Haftung im Arbeitsverhältnis	353

13	Praktische Fälle zum Verantwortungsprinzip	365
13.1	Verantwortlichkeit und Haftung von Mitarbeitern und Vorgesetzten – Der Fall »Likörfabrik«	365
13.2	Die Wahrnehmung von Führungs- und Handlungsverantwortung in einer Stablinienorganisation – Das eigenmächtige Verhalten eines Assistenten der Betriebsleitung	368
13.3	Die verbotene Rückgabe von Verantwortung – Soll die Geschäftsleitung ein Kollektionsteam einrichten?	371
13.4	Vollmacht und juristische Vertretungsmacht beim Verantwortungsprinzip – Was entscheidet und unterschreibt der Mitarbeiter?	373
13.5	Kontrollverschulden im Rahmen der Mitarbeiterführung – Muss eine langjährige, qualifizierte Rechtsanwaltsfachangestellte kontrolliert werden?	374
13.6	Die Stufenleiter der Führungs- und Handlungsverantwortung – Der Fall »Straßenkreuzer«	376
13.7	Organisations- und Kontrollverschulden über alle Hierarchiestufen – Wer haftet für den Abfluss von 30 Tonnen Salz in den Main?	379
13.8	Gesamtschuldnerische Haftung der Geschäftsleitung für Fehler des Ressortvorstands – Der Fall »Das wertlose Grundstück«	380
13.9	Keine Haftung der Führungskraft für Fremdverschulden – Eltern haften niemals für das Handeln ihrer Kinder?	381
13.10	Keine Haftung des Vorgesetzten durch den dezentralisierten Entlastungsbeweis – Der Fall »Umgestürzter Baukran«	384
13.11	Die Organisations-, Führungs- und Handlungsverantwortung im Projekt – Der Fall »Verantwortungsdiffusion in der Führung des Laborleiters«	389
13.12	Die Auslegung des Verantwortungsprinzips in anderen Ländern – Die Fälle »Unlautere Werbung« und »Arbeitsunfall auf der Baustelle«	394
13.13	Hat das Verantwortungsprinzip etwas mit Ethik, Moral und Gefühl zu tun?	396
13.14	Können Sie zwischen Aufgaben und Zielen unterscheiden?	397
13.15	Die Weisungsfreiheit beginnt beim Geschäftsführer	399
	Literaturangaben	401
	Stichwortverzeichnis	409
	Über die Autoren	413