
Inhaltsverzeichnis

In der Mitte liegt die Kraft – ein Überblick	11
A. Managen im »Sandwich« – ein richtig anspruchsvoller Job	11
B. Wie können Sie das Buch optimal nutzen?	14
C. Die Interview- und Arbeitspartner in diesem Buch	16
Zum Einstieg: das »Self-Assessment« für mittlere Manager	19
Teil 1: Themenfeld »Struktur und Arbeitsbedingungen«	19
Teil 2: Themenfeld »Führung und Selbstmanagement«	21
Auswertung	23
Teil 1 Viel mehr als »im Sandwich« – mittlere Manager als zentrale Akteure im Unternehmen	25
1.1 Managementenerfolg – so arbeiten oberes und mittleres Management gut zusammen	25
1.1.1 Erfolgreiches Management braucht Strategie und Struktur auf allen Ebenen	25
1.1.2 Zick-Zack ist Energieverlust, Positionierung bringt Klarheit	27
1.1.3 Trennschärfe durch Rollenteilung – ist klar, was jeder verantwortet?	29
1.1.4 Klare Ausrichtung, gute Fernsicht: was das obere Management leistet	30
1.1.5 Das mittlere Management – Partner in der Strategiearbeit und konstruktiver Kritiker	38
1.1.6 Führung im mittleren Management – was charakterisiert die Rolle?	41
1.1.7 Eine Würdigung: mittlere Manager als »Spezialisten für ihre Organisation« und interne Berater	43
1.1.8 Auf gute Zusammenarbeit? – Oberes und mittleres Management als Partner	45
1.2 Stimmt die Basis? – Ein Blick auf Führungsqualitäten und die Organisationskultur	51
1.2.1 Gibt es »typisches« Verhalten bei Führungskräften?	52
1.2.2 Entscheidungen – Achillesferse des Managements?	54
1.2.3 Feedbackkultur: Woher weiß ein Top-Entscheider, wie andere ihn sehen?	57
1.2.4 Erschwerend oder leicht? Erfahrungswerte aus Organisationen ..	59

Teil 2 »Das ist gar nicht so selten« – besondere Herausforderungen	
für die Mitte der Organisation	65
2.1 Lläuft das mit der Doppelspitze? – Der mittlere Manager als »Diener zweier Herren«	66
2.1.1 Wie kommt es zur »Führung zu zweit« und wie kann sie funktionieren?	66
2.1.2 »Gespaltene Spitzen« – eine harte Nuss für mittlere Manager ...	67
2.2 Der Beste und einzig Wichtige – Narzissten im Chefsessel	70
2.2.1 Der Narzisst im Unternehmen – brüchiger Glanz, aufreibendes Sozialverhalten	71
2.2.2 »Das Ego meines Bosses« – der Umgang mit Narzissten in Führungspositionen	74
2.3 Abteilungsegoismen oder: »Es lebe meine Burg«	75
2.3.1 Wenn mittlere Manager gegeneinander arbeiten	75
2.3.2 Was können Sie als mittlerer Manager tun, wenn das »Abteilungshickhack« zunimmt?	78
2.4 Mittlere Manager in wachsenden Unternehmen – eine besondere Herausforderung	80
2.4.1 Dynamik des Wachstums für das Management: der Tretmühle vorbeugen	80
2.4.2 Stark im Wandel: das obere und mittlere Management	82
2.4.3 Professionalisierung auf allen Ebenen – die Unternehmenskultur erhalten	85
 Teil 3 Das macht mittlere Manager stark – Kompetenzen, die Sie wirklich brauchen	87
3.1 Ihr persönliches Kompetenzportfolio	87
3.1.1 Ihre Basis: Fach- und Branchenkompetenz	88
3.1.2 Ihre Selbst-Führung: persönliches Schatzkästchen und Ruhepunkt für alles, was da kommen mag	90
3.1.3 Professionelle Empathie – im mittleren Management unverzichtbar	94
3.1.4 »Richtig Entscheiden« – (wie) geht das?	99
3.1.5 Schlechte Botschaften »von oben« vertreten (müssen) – Nagelprobe für das mittlere Management	104
3.1.6 Klug agieren in Konflikten – Praxistipps für ein vielschichtiges Phänomen	107
3.1.7 Netzwerken für Ihren persönlichen Nutzen – jenseits des modischen Schlagworts	114

3.2	»Nicht ohne meine Leute« – die Praxis des Mitarbeitermanagements in diesem Jahrhundert	116
3.2.1	Personalbeschaffung ist passé – Arbeitgeberattraktivität ist gefragt	118
3.2.2	Wie treffen Sie Personalentscheidungen? Agieren Sie »treffsicher«	121
3.2.3	Gehen Sie es systematisch an – der Auswahlprozess und seine Instrumente	127
3.2.4	Zielvereinbarungen im Umbruch – praktische Varianten für das Management	134
3.2.5	Personalentwicklung – das Mitarbeiterportfolio statt »Schulung hier und da«	140
Teil 4 Struktur und Wandel – was Sie noch wissen sollten		149
4.1	Der Druck auf die Mitte – was Sie (nicht) aushalten müssen	149
4.1.1	Stress durch ungute Organisationsbedingungen	149
4.1.2	Der ganz normale Wahnsinn	152
4.1.3	Druck per Überlastung oder: Wann ist ein mittlerer Manager ein »guter Manager«?	156
4.2	Der Wandel in den Köpfen – Generationen und die Sinnfrage	163
4.2.1	Generation Y, Generation Z? – Anleitung zum Generationsfrieden	163
4.2.2	Die Sinnfrage in der Arbeitswelt – was haben Sie als mittlerer Manager damit zu tun?	168
Teil 5 (Neue) Perspektiven für mittlere Manager – packen Sie's an!		173
5.1	Wohin geht es für Sie?	173
5.2	Nicht mehr zufrieden? Packen Sie Ihre berufliche Entwicklung an!	178
5.3	Kehren Sie die »klassische« Bewerbungsstrategie um!	184
Zum Abschluss: der Ausblick auf die Organisation der Zukunft – was zeichnet sich ab?		189
Anhang: Interview mit Professor Pius Baschera		191
Medienverzeichnis		205
Stichwortverzeichnis		211