

# Inhaltsverzeichnis

<b>In der Mitte liegt die Kraft – ein Überblick</b> .....	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
<b>Zum Einstieg: das »Self-Assessment« für mittlere Manager</b> .....	19
Teil 1: Themenfeld »Struktur und Arbeitsbedingungen« .....	19
Teil 2: Themenfeld »Führung und Selbstmanagement« .....	21
Auswertung .....	23
<b>Teil 1 Viel mehr als »im Sandwich« – mittlere Manager als zentrale Akteure im Unternehmen</b> .....	25
1.1 Managementerfolg – 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

<b>Teil 2 »Das ist gar nicht so selten« – besondere Herausforderungen für die Mitte der Organisation .....</b>	65
2.1 Läuft 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 einzige 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
<b>Teil 3 Das macht mittlere Manager stark – Kompetenzen, die Sie wirklich brauchen .....</b>	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
<b>Teil 4 Struktur und Wandel – was Sie noch wissen sollten .....</b>		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
<b>Teil 5 (Neue) Perspektiven für mittlere Manager – packen Sie's an! .....</b>		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
<b>Zum Abschluss: der Ausblick auf die Organisation der Zukunft – was zeichnet sich ab? .....</b>		189
<b>Anhang: Interview mit Professor Pius Baschera .....</b>		191
<b>Medienverzeichnis .....</b>		205
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		211