
Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Unternehmensmitte als Zentrum der Hierarchie

1 Von Kästchen, Kurzzeichen und Funktionen	3
1.1 Die Funktion von Führung für eine Organisation	5
1.1.1 Der Führungs begriff in der klassischen Führungs- und Managementliteratur	5
1.1.2 Der Führungs begriff aus Sicht der Systemtheorie	6
1.2 Die Rolle des Mittleren Managements in einer Organisation	10
1.2.1 Rollenerwartungen an Sandwichmanager – eine Übersicht	11
1.2.2 Entwicklung eines Führungsleitbildes für die Mittlere Ebene	18
Literatur	26
2 „Good work“ = „good job“?	29
2.1 Was macht „gute Arbeit“ in der Unternehmensmitte aus?	30
2.1.1 Allgemeine Voraussetzungen für „gute Arbeit“ von Sandwichmanagern	35
2.1.2 Studienergebnisse zur Leistung und Motivation des Mittleren Managements	39
2.1.3 „Good work“ – eine Kombination aus Exzellenz, Engagement und Ethik	41
2.2 Der Weg zu einer „better work“ für die Unternehmensmitte	42
2.2.1 Wie wichtig sind „Sinn und Ethik“ für Mittlere Manager?	43
2.2.2 Die Verantwortung des Topmanagements	45

2.2.3 Der Beitrag von Personalwesen und Beratungen	48
Literatur	53
3 Mit dem Kopf durch die Wand... oder in den Sand?	55
3.1 Die Bedeutung von Macht- und Mikropolitik in Organisationen	56
3.1.1 Was ist und wie entsteht Macht- und Mikropolitik?	56
3.1.2 Auswirkungen von Macht- und Mikropolitik auf den Unternehmenserfolg	62
3.1.3 Welche Art von politischem Verhalten überwiegt in der Unternehmensmitte?	64
3.2 Voraussetzungen für eine konstruktiv-integre Unternehmenskultur	67
3.2.1 Topmanager als ethische Führungsvorbilder	68
3.2.2 Compliance-Management und Integrity-Management	69
3.2.3 Förderung der politischen Kompetenz von Sandwichmanagern	75
Literatur	79
4 Scheuklappen oder Schulterschluss?	81
4.1 Gegeneinander oder miteinander im Managementteam?	82
4.1.1 Kooperation und Konkurrenz aus (sozial-) psychologischer Sicht	82
4.1.2 Horizontale Führungsbrüche entlang der Wertschöpfungskette	90
4.1.3 Vertikale Führungsbrüche entlang der Hierarchie	92
4.1.4 „Führungsbrüche“ und die Rolle des Mittleren Managements	96
4.2 Förderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Unternehmensmitte	98
4.2.1 Verantwortung des Topmanagements als Vorbild und „Konfliktmanager“	100
4.2.2 Unterstützung durch Personalwesen und Beratung	104
Literatur	109
5 Ein gutes Team muss in Form gehalten werden	111
5.1 „Fit“ für die Zukunft: Welche Kompetenzen benötigt und welche besitzt das Mittelmanagement?	112
5.1.1 Herausforderungen für und Anforderungen an die Unternehmensmitte	112
5.1.2 Wie „fit“ ist das Mittelmanagement heute für die Zukunft?	115

5.2 Wie lässt sich die Fitness der Unternehmensmitte erhöhen?	116
5.2.1 „Leading Yourself“ als zentrales Element der persönlichen Entwicklung	117
5.2.2 Der Entwurf eines passenden Trainingsprogramms	123
5.2.3 Exkurs: Was Führungskräfte von Leistungssportlern lernen können	125
5.2.4 Wie lässt sich die „Teamfitness“ der Unternehmensmitte stärken?	130
Literatur	135
Teil II Die Unternehmensmitte als Zentrum des Wandels	
6 Rädchen im System oder Motor der Veränderung?	139
6.1 Mensch oder System: Wer hat die Macht?	140
6.1.1 Formt das System die Führungskräfte oder formen die Führungskräfte das System?	140
6.1.2 Bürokratie und Hierarchie – alternativlose Ordnung der Macht?	146
6.2 Rahmenbedingungen für wirksame Führung aus der Unternehmensmitte	150
6.2.1 Reduktion von Bürokratie: mehr Macht für die Mitte . . .	150
6.2.2 Denkanstöße für Topmanager, Personalier und Berater . .	154
Literatur	159
7 Top-down, bottom-up oder middle-out?	161
7.1 Mittlere Führungskräfte als Veränderungsmanager	162
7.1.1 Führungskoalitionen in der Mitte der Hierarchie	162
7.1.2 Der besondere Beitrag von Mittleren Managern in Veränderungen	164
7.2 Veränderungsgestaltung: Welche Dynamik wollen Sie erzeugen? . .	168
7.2.1 Veränderungstempo: Sprint oder Marathon?	168
7.2.2 Veränderungsrichtung: top-down, bottom-up oder middle-out?	174
7.2.3 Gestaltung einer konstruktiven Veränderungs- und Verbesserungskultur	183
Literatur	190
8 Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!?	193
8.1 Strategieentwicklung und -umsetzung mit Beteiligung der Unternehmensmitte	194

8.1.1	Initiierung des Strategieprozesses: Wer trägt welche Verantwortung?	194
8.1.2	Positionierung auf Basis von „Vision“ und „Mission“	201
8.2	Die strategische Verantwortung des Mittelmanagements	205
8.2.1	Ableitung von Funktionalstrategien aus der Unternehmensstrategie	206
8.2.2	Bereichsentwicklung – Entwurf einer Strategie-Roadmap	211
Literatur	216
9	Up or out ... was tun, wenn die Luft dünner wird?	219
9.1	Karriereziele von Mittleren Managern versus Karriereziel Mittleres Management?	220
9.1.1	Perspektiven der Mittleren Manager „von heute“	220
9.1.2	Perspektiven der Mittleren Manager „von morgen“	223
9.2	Nachfolge- und Laufbahnplanung – zwei Seiten einer Medaille	227
9.2.1	Wer trägt welche Verantwortung für Personalentscheidungen und Führungswechsel?	229
9.2.2	Nachfolgeplanung: professionelle (Nach-)Besetzung von Schlüsselfunktionen	232
9.2.3	Laufbahnplanung: individuelle Karrierewege auf Führungsebene	244
9.2.4	„Gender-Diversity“: Frauenförderung bei der Nachfolge- und Laufbahnplanung?	249
9.2.5	Gesellschaftliche Barrieren	252
Literatur	263
10	Für die Arbeit brennen oder dabei ausbrennen?	267
10.1	Wie entsteht Burnout und warum ist die Unternehmensmitte besonders gefährdet?	268
10.1.1	Zahlen, Daten, Fakten zum „Burnout-Syndrom“	268
10.1.2	Wie hoch ist die Burnout-Gefahr im Mittleren Management?	275
10.2	System und Individuum: Leistungsgrenzen erkennen und „Resilienz“ stärken	284
10.2.1	Burnout auf Mittlerer Ebene erkennen und Unterstützung anbieten	284
10.2.2	Systemüberlastung und „Organizational Burnout“ vermeiden	288
Literatur	293