

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Die Unternehmensmitte als Zentrum der Hierarchie

<b>1 Von Kästchen, Kurzzeichen und Funktionen</b> .....	3
1.1 Die Funktion von Führung für eine Organisation .....	5
1.1.1 Der Führungsbegriff in der klassischen Führungs- und Managementliteratur .....	5
1.1.2 Der Führungsbegriff 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
<b>2 „Good work“ = „good job“?</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Mit dem Kopf durch die Wand... oder in den Sand?</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Scheuklappen oder Schulterschluss?</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Ein gutes Team muss in Form gehalten werden</b> .....	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
 <b>Teil II Die Unternehmensmitte als Zentrum des Wandels</b>		
<b>6</b>	<b>Rädchen im System oder Motor der Veränderung?</b> . . . . .	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, Personaler und Berater . . . . .	154
	Literatur . . . . .	159
<b>7</b>	<b>Top-down, bottom-up oder middle-out?</b> . . . . .	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
<b>8</b>	<b>Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!?</b> . . . . .	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
<b>9</b>	<b>Up or out ... was tun, wenn die Luft dünner wird?</b> .....	<b>219</b>
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
<b>10</b>	<b>Für die Arbeit brennen oder dabei ausbrennen?</b> .....	<b>267</b>
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



<http://www.springer.com/978-3-658-07965-9>

Mittleres Management - Schlüssel zum  
Unternehmenserfolg  
Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des  
"Sandwichmanagements"  
Walter, A.D.  
2016, XIV, 294 S. 60 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-07965-9