

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: »Warum ein Buch für und über das mittlere Management?«	11
Einleitung: »Mensch, hör auf deinen Bauch«	15
Was dieses Buch anders macht – und was es Ihnen bietet	17
Teil 1: Die Analyse	19
1 Das Setting	23
1.1 Willkommen in der Unsicherheit	23
1.2 Vom Teufelskreis der Verzögerung	26
1.3 Vom fehlenden Leitstern	29
2 Der Status quo unserer Form der Organisation	35
2.1 Hierarchie ...	35
2.2 ... trifft auf agile Methoden	37
2.3 Das Ergebnis: Komplexe Mischform statt goldener Mittelweg	39
3 Die (nicht) handelnden Personen	43
3.1 Die Unternehmensspitze	44
3.1.1 Zwischen Gestaltung und Regulatorik	45
3.1.2 Von typischen Personen an der Spitze	48
3.1.3 Warum die Spitze so ist, wie sie ist	51
3.2 Die Mitarbeiter	54
3.2.1 Mutig im Artikulieren, widersprüchlich im Inhalt	54
3.2.2 Zwischen Verunsicherung und Eigenverantwortung	57
3.3 Das mittlere Management	60
3.3.1 Zwischen oben und unten, zwischen Druck und Vakuum	60
3.3.2 Zwischen Licht und Schatten: Die Mitte als Lähmschicht?	63
3.3.3 Die Funktion der verbindenden Qualität	67
3.3.4 Der Praxis-Check: Die mittleren Manager als Underdogs	69
4 Zwischenfazit Teil 1	71
Teil 2: Erste Hilfe, erste Schritte: Effektive Underdog-Strategien fürs Überleben	73
5 Voraussetzungen	77
5.1 Gute Intentionen – aber kein Auftrag	78
5.2 Bereitschaft zur Grundlagenarbeit	80

5.3	Der richtige Moment	83
5.4	Das Prinzip Schattenorganisation	87
6	Überzeugungs- und Gewinnungsstrategien	91
6.1	Einfach starten	92
6.2	Die Politik der kleinen Schritte	95
6.3	Fingerspitzengefühl und Beharrlichkeit im Wechsel	98
6.4	Ergebnisse in der passenden Währung vorstellen	100
7	Strategien zum Begeistern von Mitstreitern	105
7.1	First Follower mitreißen und begeistern	105
7.2	Allianzen schmieden	109
7.3	Die Sprache des Teams sprechen	112
7.4	Das Team in seiner Eigenverantwortung stärken	114
8	Die Anforderungen an sich selbst	119
8.1	Von Empathie bis Adaptivität: Trainieren Sie die Eigenschaften, die Sie brauchen	119
8.2	Mut	123
8.3	Vom Zusammenspiel aus Kopf, Herz und Bauch	125
9	Die Grenzen der Underdogs	129
10	Zwischenfazit Teil 2	131
Teil 3: Der Perspektivwechsel – mit dem 3C-Modell Unternehmen dauerhaft transformationsfähig aufstellen		133
11	Die Anforderungen an eine neue Form der Organisation und Zusammenarbeit	135
11.1	Anforderung 1: Klarheit in den Rollen	135
11.2	Anforderung 2: Klarheit in der Form der Zusammenarbeit	137
11.3	Anforderung 3: Klarheit in der Haltung	139
12	Das 3C-Modell	143
12.1	Die neue Aufstellung	143
12.2	Warum genau diese Form der Aufstellung?	146
12.3	Die Rollen im Detail	147
12.3.1	Die Capcoaches	147
12.3.2	Die (präzisierte Rolle der) Chief Officers	150
12.3.3	Der Core, die Mitarbeiter	152

12.4	Wie arbeiten wir in diesem Modell zusammen?	154
12.4.1	Die Basis: Kooperation auf Augenhöhe	154
12.4.2	Die Konsequenz: Der Abschied der Hierarchie-Pyramide	155
12.4.3	Die Methode: Agilität und Anschlussfähigkeit bestimmen	156
12.4.4	Das Vehikel: Gemeinsame Ziele	157
12.5	Werte und Kultur als Antwort auf die Frage der Haltung	159
12.6	Erfolgsfaktoren	161
12.6.1	Die richtigen Personen an den richtigen Positionen	161
12.6.2	Pflichten erfüllen, Anerkennung teilen	162
12.6.3	Zusammenfassung: Konkrete Erfolgsprinzipien	164
13	Übertragung auf die Praxis	167
13.1	Implementierung und Verankerung	167
13.2	Proof of Concept: Fallbeispiele	169
14	Mehrwerte: Ausschöpfen der Handlungskräfte	173
15	Grenzen des Modells und verbleibende Hürden	177
16	Zwischenfazit Teil 3	179
	Epilog	181
	Literaturverzeichnis	185

