

Sponsored

Sponsored

Ob Wandel gelingt, entscheidet sich in der Mitte

01.10.2026

Veränderungen werden oft von oben beschlossen, doch wie sie im Unternehmen ankommen und umgesetzt werden, entscheidet sich wesentlich in der Mitte. Das mittlere Management übernimmt dabei eine zentrale Übersetzerrolle und verfügt über mehr Gestaltungsspielraum, als es auf den ersten Blick scheint.

Die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute agieren, verändern sich rasant. Ulrich Lichtenthaler, Professor an der International School of Management (ISM) in Köln, beschreibt diese Realität als PUMO-Welt: polarisiert, undenkbar, metamorph und überhitzt (overheated). Gesellschaftliche Gräben werden grösser, bislang kaum vorstellbare Ereignisse erschüttern Märkte, Geschäftsmodelle verändern sich laufend und der Leistungsdruck nimmt zu. Unternehmen müssen flexibel bleiben und sich immer wieder neu ausrichten. Neue Strategien, Prozesse, Technologien und Strukturen gehören deshalb längst zum Alltag. Wandel wird damit zum Dauerzustand.

Besonders gefordert ist dabei das mittlere Management. Es soll Entscheidungen mittragen und umsetzen, die es häufig nicht selbst getroffen hat, den Mitarbeitenden Orientierung geben und gleichzeitig die Bedürfnisse des eigenen Teams im Blick behalten. Eine anspruchsvolle Position, aber keineswegs eine machtlose.

Veränderung lässt sich nicht einfach verordnen

Dabei ist Veränderung nicht gleich Veränderung. Ein klassischer Change führt von einem bekannten Ausgangspunkt zu einem definierten Ziel und betrifft beispielsweise Strukturen, Prozesse oder Tools. Schwieriger wird es, wenn Menschen eine Veränderung für sich annehmen müssen. Diese Transition lässt sich begleiten, aber nicht anordnen. Noch tiefer reichen Transformation und Regeneration. Hier geht es um Kultur, Selbstverständnis, Anpassungsfähigkeit und die Frage, wie eine Organisation langfristig lebendig und resilient bleibt.

Gerade diese Unterscheidung macht deutlich, weshalb es nicht genügt, eine Veränderung auf oberster Ebene zu beschliessen. Zwischen einer strategischen Entscheidung und ihrer Umsetzung stehen Menschen, die verstehen müssen, was die Veränderung für sie bedeutet.

Gestalten, übersetzen, umsetzen

In Veränderungsprozessen lassen sich drei Positionen unterscheiden:

- > **Initiant:innen** verfügen über das strategische Mandat. Sie definieren den Change und geben die Richtung vor. Diese Rolle übernehmen in der Regel der Verwaltungsrat und das Topmanagement, insbesondere Personen auf C-Level.
- > **Empfänger:innen** setzen die beschlossenen Veränderungen um. Dazu zählen insbesondere Mitarbeitende, deren Aufgaben, Prozesse oder Arbeitsweisen sich durch den Change verändern. Ihr Gestaltungsspielraum ist dabei begrenzt.
- > **Übersetzer:innen** stehen zwischen diesen beiden Positionen. Diese Rolle übernimmt in der Regel das mittlere Management. Es nimmt die Vorgaben von oben auf und schafft daraus Orientierung für den eigenen Verantwortungsbereich. Gleichzeitig erlebt es unmittelbar, wie die Veränderung bei den Mitarbeitenden ankommt, wo Widerstände entstehen und Anpassungen nötig sind. Damit trägt das mittlere Management eine Doppelverantwortung: Es vermittelt die Veränderung nach unten und bringt Erfahrungen und Rückmeldungen aus dem Team nach oben.

Wissen

- > Strategie & Management
- > Digitalisierung & Transformation
- > Finanzen & Vorsorge
- > Marketing & Vertrieb
- > Recht
- > Mensch & Arbeit
- > ICT & Technik
- > Branchen & Märkte
- > Forschung & Entwicklung
- > Interviews
- > Kommentar & Meinung
- > Editorial
- > 25 Jahre «KMU-Magazin»
- > Sponsored



Die Macht der Mitte

Dass die strategische Entscheidung anderswo getroffen wurde, bedeutet jedoch nicht, dass das mittlere Management keinen Einfluss besitzt. Man unterscheidet fünf Machtfundamente, die gerade in der Übersetzerrolle Gestaltungsspielraum eröffnen:

1. Da ist zunächst die **Kontext-Macht**. Die obere Ebene entscheidet, was geschehen soll. Das mittlere Management vermittelt, wozu die Veränderung im eigenen Bereich dient, und übersetzt die strategische Entscheidung in einen nachvollziehbaren Sinn für das Team. Dabei wirkt auch die eigene Haltung: Wer selbst Orientierung und Zuversicht vermittelt, kann Akzeptanz und Bereitschaft zur Veränderung stärken. Wer dagegen Distanz oder Zweifel ausstrahlt, prägt die Wahrnehmung ebenfalls.
2. Hinzu kommt die **Tempo-Macht**. Ein Ziel kann vorgegeben sein, doch bei Geschwindigkeit und Reihenfolge der Umsetzung bestehen Spielräume. Wo braucht ein Team Zeit, wo kann das Tempo erhöht werden?
3. Auch **Filter-Macht** spielt eine Rolle. Nicht jede Nervosität von oben muss ungefiltert an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Umgekehrt entscheidet das mittlere Management mit, welche Beobachtungen und Rückmeldungen aus dem Team nach oben gelangen.
4. Mit der **Umsetzungs-Macht** wird aus einer abstrakten Entscheidung konkreter Alltag. Wie werden Mitarbeitende einbezogen? Welche Rituale oder Symbole unterstützen die Veränderung? Wie wird aus einer Vorgabe tatsächliches Handeln?
5. Und schliesslich gibt es die **Allianz-Macht**. Während Organisationen häufig vertikal denken, kann sich das mittlere Management horizontal vernetzen, Erfahrungen austauschen, gemeinsame Lösungen entwickeln und Anliegen bündeln.

Die eigene Wirkung erkennen

Das mittlere Management kann nicht entscheiden, wie viele Veränderungen auf eine Organisation zukommen. Und es kann einen von oben beschlossenen Change nicht einfach neu definieren. Doch zwischen strategischem Entscheid und gelebter Veränderung liegt beträchtlicher Gestaltungsspielraum. Wer diesen erkennt und bewusst nutzt, kann beeinflussen, wie Veränderung verstanden, erlebt und umgesetzt wird. Gerade in Zeiten zunehmender Veränderungsmüdigkeit dürfte diese Übersetzungsleistung entscheidend sein.



Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

[andrea.rutishauser\(at\)bwi.ch](mailto:andrea.rutishauser(at)bwi.ch)

