

WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

Widerstand sitzt nicht dort, wo Sie denken

Warum Ihr mittleres Management der Basis näher steht als der Leitung, und wie Sie den Abstand überbrücken

Für HR-Verantwortliche, die sehen, dass Vorgaben nicht ankommen. Mit dem Modell der kollektiven Intelligenz von Deepler, niederländischen Zahlen und einem Ansatz, den Sie nächsten Monat starten können.



1 von 4

mittleren Managern ist die Arbeitslast (viel) zu hoch

über 40 %

des mittleren Managements sind mit ihrer Work-Life-Balance unzufrieden

1 von 3

Topmanagern in Umbruchphasen steht nicht voll hinter der Strategie

Für HR-Leitungen und HR-Manager, die sehen, dass Vorgaben nicht ankommen, und für Geschäftsleitungen, die das ändern wollen.

Quelle der Zahlen: Integron, Employee Experience in Nederland 2025. Siehe Seite 14

IN EINER MINUTE

Die ganze Geschichte auf einer Seite

Keine Zeit für vierzehn Seiten? Hier ist der Kern.

DAS PROBLEM

Der Kurs verpufft.

Die Geschäftsleitung sieht Widerstand an der Basis und sucht die Ursache bei den Mitarbeitenden.

DIE ERKENNTNIS

Der Abstand liegt höher.

Der größte Abstand liegt oft zwischen Mitte und Leitung. Die Mitte stellt sich dann auf die Seite des Teams.

DER ANSATZ

Fragen, sehen, tun, messen.

Abstand pro Ebene sichtbar machen, gemeinsam besprechen, die Mitte stärken und erneut messen.

VIER DINGE ZUM MERKEN

- 1 Die Mitte ist erschöpft.** Ein Viertel des mittleren Managements empfindet die Arbeitslast als zu hoch.
- 2 Die Mitte erfährt zu wenig von oben.** Teamleitungen wünschen sich bessere Informationen von den Ebenen darüber.
- 3 Entwicklung wirkt, wenn sie gut gemacht ist.** Über Monate verteilt, mit Üben und Feedback. 360-Grad-Feedback zur Entwicklung, nicht zur Beurteilung.
- 4 Sie stehen selbst auch in der Mitte.** Zwischen Geschäftsleitung und Organisation. Was Sie Ihren Teamleitungen gönnen, gönnen Sie auch sich selbst.

Wer die Mitte stärkt, stärkt die ganze Organisation.

KAPITEL 1

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Eine ganz normale Woche in einer Organisation im Wandel.

MONTAG

1

Die Geschäftsleitung wählt einen neuen Kurs. Der Plan ist klar, die Folien sind fertig.

DIENSTAG

2

Die Teamleiterin erklärt ihn dem Team. Doch sie zweifelt selbst: Warum eigentlich?

MITTWOCH

3

An der Basis wird gemurrt. Die Teamleiterin nickt mit. Sie versteht es ja.

FREITAG

4

Im Führungsteam fällt das Wort Widerstand. Fazit: Die Mitarbeitenden wollen nicht.

Aber was, wenn das Problem gar nicht an der Basis liegt?

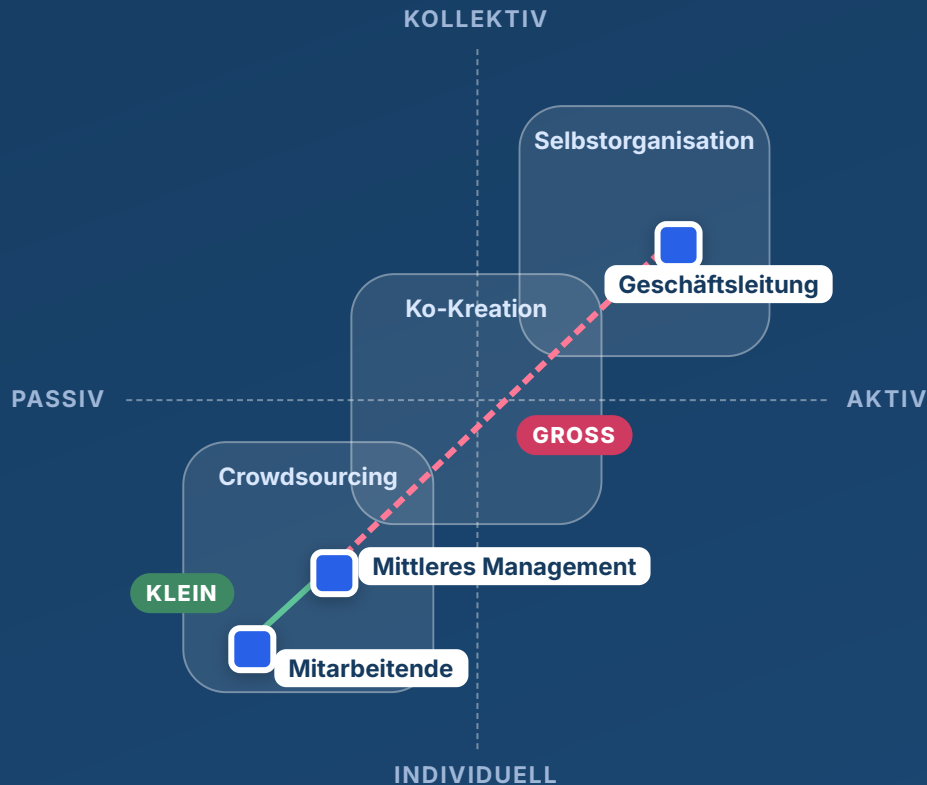
Die Teamleiterin in dieser Geschichte ist nicht gegen den Kurs. Sie steht ihrem Team einfach näher als der Geschäftsleitung. Und niemand hat ihr das Warum erklärt.

Dieses Szenario ist erfunden. Das Muster nicht: Wir sehen es in vielen Organisationen.

KAPITEL 2 · DIE ERKENNTNIS

Der Abstand liegt zwischen der Mitte und der Spitze

Das Modell zeigt, wie eine Organisation gemeinsam denkt und entscheidet: von passiv zu aktiv, von individuell zu kollektiv.



Crowdsourcing

Menschen liefern vor allem einzelne Beiträge. Andere entscheiden.

Ko-Kreation

Gruppen entwickeln gemeinsam und teilen die Verantwortung.

Selbstorganisation

Teams handeln gemeinsam und treffen selbst Entscheidungen.

Verorten Sie Mitarbeitende, mittleres Management und Geschäftsleitung im Modell der kollektiven Intelligenz von Deepler, sehen Sie es immer wieder: **Mitarbeitende und mittleres Management liegen nah beieinander, die Geschäftsleitung liegt weiter entfernt.**

Deepler-Modell, Praxis. Illustrativ: Die Positionen unterscheiden sich je nach Organisation.

PRAXISFALL So verglich eine Wohnungsgesellschaft die Sicht von Leitung und Belegschaft →

KAPITEL 2 · WARUM

Warum die Mitte zur Basis hält

Es ist kein Unwille. Es gibt vier Erklärungen, und sie verstärken sich gegenseitig.

1

Sie kommen von der Basis

Praxis

Viele Teamleitungen sind aus ihrem Team aufgestiegen. Sie kennen die Arbeit und die Menschen. Die Sprache der Leitung ist neuer.

Deepler-Praxis

2

Sie fühlen sich verbunden

Begrenzt

Team- und Abteilungsleitungen an niederländischen Sekundarschulen fühlen sich ihren Lehrkräften eng verbunden und treten für sie ein.

Wieland, 2018

3

Sie erfahren zu wenig von oben

Begrenzt

Teamleitungen fühlen sich zu wenig gesehen, gehört und wertgeschätzt. Sie wünschen sich bessere Informationen von oben.

Integron, 2025

4

Sie wechseln ständig die Rolle

Begrenzt

Wer in der Mitte sitzt, ist mal Chef, mal Untergebene. Dieser Wechsel kostet Energie und macht vorsichtig.

Anicich und Hirsh, 2017

UND DIE SPITZE?

Der Abstand entsteht nicht nur in der Mitte. In Organisationen im Umbruch steht 1 von 3 Topmanagern selbst nicht voll hinter der Strategie. Wer die Mitte mitnehmen will, muss zuerst selbst Klarheit haben.

BLOG

Warum wir Mitarbeitende früh in Veränderungen einbinden

deepler.io/de/mitarbeiter-einbinden-veraenderung →

KAPITEL 3

Was auf dem Spiel steht

Niederländische Zahlen aus 2025 zeigen, was passiert, wenn eine Veränderung nicht ankommt, und wie es um die Mitte steht.

IN ORGANISATIONEN IM UMBRUCH

-6

eNPS der Mitarbeitenden,
gegenüber +3 im
Durchschnitt

fast 1 von 2

Mitarbeitenden sucht eine
andere Stelle

1 von 5

meldet mehr Krankheitstage

IN DER MITTE UND AN DER SPITZE

1 von 4

mittleren Managern ist die
Arbeitslast (viel) zu hoch

über 40 %

sind mit ihrer Work-Life-
Balance unzufrieden

1 von 3

Topmanagern steht nicht
voll hinter der Strategie

Integron, Employee Experience in Nederland 2025, Umfrage unter 5.000 Erwerbstätigen in den Niederlanden. Eine Umfrage: Lesen Sie sie als Signal.

WAS DAS FÜR HR BEDEUTET

In einer Veränderung wird die Mitte am stärksten belastet und am wenigsten gehört. Genau dort entscheidet sich, ob der Kurs ankommt oder Menschen abspringen.

MODUL

So messen Sie, wie Teams ihre Führungskraft und den Kurs erleben

deepler.io/de/teams-und-fuehrung →

KAPITEL 3 · IN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Sechs Sätze, die Sie hören werden

Über Teamleitungen und Widerstand hört man feste Überzeugungen. Sechs, die uns oft begegnen, mit möglichen Antworten.

SIE HÖREN „Der Widerstand liegt bei den Mitarbeitenden.“

SIE SAGEN Oft liegt der größte Abstand zwischen Mitte und Geschäftsleitung. Messen Sie pro Ebene, bevor Sie Schlüsse ziehen.

Deepler-Praxis

SIE HÖREN „Die Teamleitungen müssen es nur gut erklären.“

SIE SAGEN Teamleitungen wünschen sich selbst bessere Infos von oben. Was nicht klar ankommt, geht auch nicht klar weiter.

Integron, 2025

SIE HÖREN „Eine gute Fachkraft wird von selbst eine gute Führungskraft.“

SIE SAGEN Führen ist ein eigener Beruf. Wer aus dem Team aufsteigt, steht diesem nah und der Leitung ferner.

Deepler-Praxis

SIE HÖREN „Ein Führungstraining, und wir sind fertig.“

SIE SAGEN Training wirkt, vor allem mit Üben, Feedback und über Monate verteilten Einheiten. Ein Tag ohne Nachfolge wirkt weniger.

Lacerenza et al., 2017

SIE HÖREN „Nutzen wir das 360-Grad-Feedback gleich auch zur Beurteilung.“

SIE SAGEN Dient das 360-Grad-Feedback der Entwicklung, ist der Effekt etwa dreimal so groß wie mit Beurteilung.

Smither et al., 2005

SIE HÖREN „Sie klagen nicht, also läuft es gut.“

SIE SAGEN Ein Viertel des mittleren Managements empfindet die Last als zu hoch. Über 40 % sind mit der Work-Life-Balance unzufrieden.

Integron, 2025

NUTZEN SIE ES ALS EINSTIEG

Legen Sie diese Seite im Führungsteam auf den Tisch und fragen Sie: Welche der sechs hören wir am häufigsten? Die Antwort zeigt, wo Sie anfangen.

KAPITEL 4

Was hilft der Mitte wirklich?

Geordnet nach Stärke der Evidenz. Drei grüne Balken: Metaanalysen. Praxis: was wir bei Kunden wirken sehen.

MASSNAHME

EVIDENZ

Führungskräfteentwicklung, verteilt und mit Üben

Metaanalyse von 335 Stichproben: besseres Lernen, verändertes Verhalten und bessere Ergebnisse. Am besten mit Üben, Feedback und Verteilung.

Lacerenza et al., 2017



360-Grad-Feedback zur Entwicklung

Metaanalyse von 24 Studien: im Schnitt eine kleine Verbesserung. Größer bei Entwicklung, mit Ziel und Gespräch mit dem Team.

Smither, London und Reilly, 2005



Unterstützung bei Beruf und Privatleben

Metaanalyse von 85 Studien: gezielte Unterstützung der Führungskraft senkt Konflikte zwischen Beruf und Familie. Auch für Teamleitungen selbst.

Kossek et al., 2011



Geschäftsleitung und Mitte gemeinsam über den Kurs

Nicht Beschlüsse weitergeben, sondern klären: Wo stehen wir, wohin wollen wir?

Deepler-Praxis

PRAXIS

Eine klare Rolle

Wer weiß, was erwartet wird und was nicht, hat Zeit zum Führen.

Deepler-Praxis

PRAXIS

Kollegiale Beratung mit anderen Teamleitungen

Kolleginnen und Kollegen zum Austausch machen die Mitte weniger einsam.

Deepler-Praxis

PRAXIS

EHRLICH GESAGT

Führungskräfteentwicklung ist gut belegt. 360-Grad-Feedback wirkt nur mit Ziel und Nachfolge. Der Rest beruht auf Praxis: logisch und günstig, aber messen Sie selbst, ob es hilft.

PRAXISFALL

**Kommune: Führungskräfte
sehen sich besser als ihr
Team**

deepler.io/de/fuehrungskraefteentwicklung-360-feedback →

KAPITEL 5 · DER ANSATZ

Fragen, sehen, tun, messen

Vier Schritte, um den Abstand in der Mitte zu verringern. Bei jedem Schritt: was Sie schon diesen Monat tun können.

SCHRITT 1
Fragen

Fragen Sie Mitarbeitende, Mitte und Leitung anonym, wie die Organisation heute arbeitet und wie sie arbeiten sollte.

DIESEN MONAT

Drei Aussagen wählen und allen Ebenen vorlegen.

SCHRITT 2
Sehen

Stellen Sie die Ebenen nebeneinander. Zwischen welchen ist der Abstand am größten, und bei welchem Thema?

DIESEN MONAT

Besprechen Sie das Ergebnis zuerst mit dem mittleren Management.

SCHRITT 3
Tun

Eine Sitzung von Leitung und Mitte: Rolle klären, mit 360-Grad-Feedback entwickeln, kollegiale Beratung einführen.

DIESEN MONAT

Sitzung mit dem Arbeitsblatt auf Seite 11 planen.

SCHRITT 4
Messen

Messen Sie nach sechs bis zwölf Monaten erneut. Ist der Abstand kleiner geworden?

DIESEN MONAT

Folgemessung jetzt schon einplanen.

TEAMLEITUNGEN EINBINDEN

Ein Ansatz für die Mitte, gemacht ohne die Mitte, vergrößert genau den Abstand, den Sie verringern wollen.

ENTWICKELN, NICHT BEURTEILEN

Trennen Sie 360-Grad-Feedback vom Beurteilungszyklus. Dann trauen sich Menschen, ehrlich zu sein, und der Effekt ist größer.

DEEPLER Fragen, sehen, tun, messen: So arbeitet auch Deepler

deepler.io/de →

KAPITEL 5 · SO SIEHT ES AUS

So sieht der Abstand in Zahlen aus

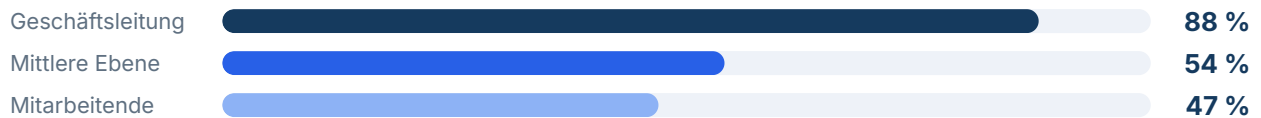
Drei Aussagen, drei Ebenen. Ein Beispiel dafür, was Sie sehen, wenn Sie fragen, statt zu raten.

ABSTAND PRO EBENE · % ZUSTIMMUNG

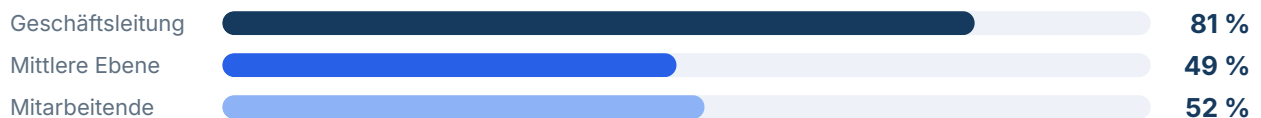
BEISPIEL, FIKTIVE ZAHLEN

Ich verstehe, warum wir diesen Kurs wählen.

34 Punkte Unterschied

**Ich bekomme die Informationen, die ich brauche.**

32 Punkte Unterschied

**Ich habe Spielraum, selbst zu entscheiden.**

18 Punkte Unterschied

**Was auffällt**

Mittleres Management und Mitarbeitende liegen nah beieinander. Die Leitung bewertet stets deutlich höher.

Was es bedeutet

Die Leitung hält den Kurs für klar. Die Mitte sieht das anders, und die Basis folgt der Mitte.

Wo Sie anfangen

Nicht an der Basis, sondern beim Gespräch zwischen Leitung und Mitte über das Warum.

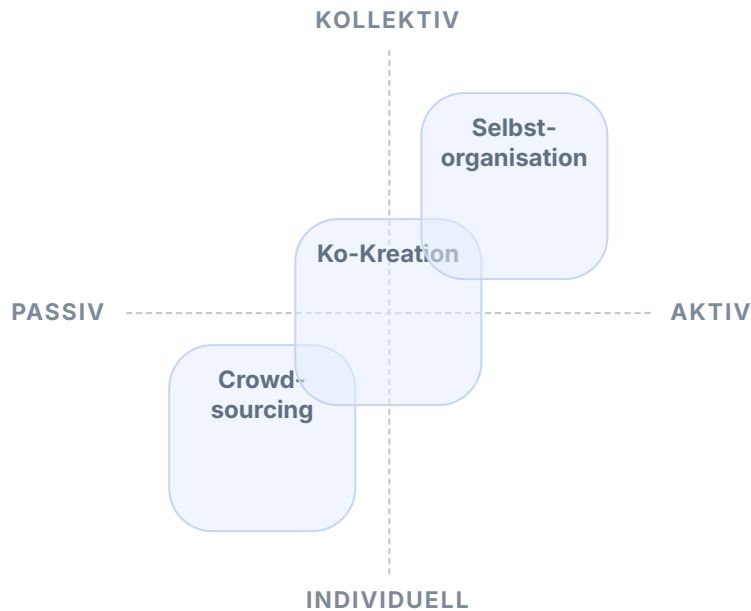


Das Modul **Teamführung** in **Deepler Research** misst unter anderem geteilte Strategie, Kommunikation und Rollenklarheit. Anonym, und nur sichtbar, wo Gruppen groß genug sind.

KAPITEL 6 · ARBEITSBLATT

Eine Stunde mit Leitung und Mitte

Ein Modell, zwei Ebenen am Tisch. Drucken Sie es auf A3 oder zeichnen Sie das Modell auf ein Whiteboard.



■ Ist ■ Soll

1 · Verorten 10 Min.

Alle setzen zwei Punkte: blau für den Ist-Stand, orange für den Soll-Stand. Kürzel: GL, MM und MA.

2 · Vergleichen 10 Min.

Wo liegen die Punkte von Leitung und Mitte weit auseinander? Und die von Mitte und Mitarbeitenden?

3 · Verstehen 20 Min.

Was erklärt den Abstand? Fragen Sie nach: Was sehen Sie, was die anderen nicht sehen?

4 · Vereinbaren 10 Min.

Eine Sache, die die Mitte von der Leitung braucht, und umgekehrt.

UNSERE VEREINBARUNGEN

Was das mittlere Management von der Geschäftsleitung braucht

Was die Geschäftsleitung vom mittleren Management braucht

LIEBER ECHTE ZAHLEN ALS SCHÄTZUNGEN?

Legen Sie allen Ebenen anonym dieselben Fragen vor. Dann besprechen Sie Fakten statt Eindrücke.

ARBEITSBLATT · NULLMESSUNG

Wie stark ist Ihr mittleres Management?

Zehn Aussagen, fünf Minuten. Füllen Sie ihn mit der Geschäftsleitung und einigen Teamleitungen aus. Wo Ihre Antworten auseinandergehen, liegt das Gespräch.

	AUSSAGE	Nein 0	Teils 1	Ja 2
1	ROLLE Teamleitungen kennen die Erwartungen an ihre Rolle.	☐	☐	☐
2	ROLLE Teamleitungen haben Zeit für ihre Leute.	☐	☐	☐
3	VERBINDUNG Leitung und Mitte besprechen den Kurs gemeinsam, nicht nur von oben nach unten.	☐	☐	☐
4	VERBINDUNG Teamleitungen können erklären, warum wir diesen Kurs wählen.	☐	☐	☐
5	ENTWICKLUNG Jede Teamleitung hat ein eigenes Entwicklungsziel.	☐	☐	☐
6	ENTWICKLUNG Führungskräfteentwicklung läuft über Monate, mit Üben und Feedback.	☐	☐	☐
7	UNTERSTÜTZUNG Teamleitungen haben Peers zum Austausch.	☐	☐	☐
8	UNTERSTÜTZUNG Ihre Führungskraft fragt, wie es ihnen selbst geht.	☐	☐	☐
9	TRANSPARENZ Wir wissen, wie Teams ihre Führungskraft erleben.	☐	☐	☐
10	TRANSPARENZ Wir wissen, wie weit Leitung, Mitte und Mitarbeitende auseinanderliegen.	☐	☐	☐
		Gesamtpunktzahl _____ / 20		

0 bis 7 · Startphase

Beginnen Sie mit Rolle und Unterstützung: Das schafft sofort Zeit und Luft.

8 bis 14 · Auf dem Weg

Bringen Sie Leitung und Mitte zusammen und machen Sie Entwicklung dauerhaft.

15 bis 20 · Vorreiter

Messen Sie pro Ebene, ob es wirkt, und teilen Sie Ihre Erkenntnisse.

BLOG So bereiten Sie 360-Grad-Feedback für Ihre Teamleitungen vor

deepler.io/de/360-grad-feedback-vorbereiten →

KAPITEL 7 · UND SIE?

Auch Sie stehen in der Mitte

Als HR-Verantwortliche stehen Sie zwischen Geschäftsleitung und Organisation. Sie übersetzen Strategie in Richtlinien und Signale der Basis für die Führungsetage.

ERKENNEN

Heute die Leitung überzeugen, morgen ein Team beruhigen. Loyal nach zwei Seiten und manchmal von keiner verstanden.

REGELN

Ein fester Ort zum Austausch, außerhalb der Linie. Und eine Grenze für das, was Sie für andere lösen.

VORLEBEN

Bitten Sie selbst um Feedback, auch von Ihrem eigenen Team. Was Sie von Teamleitungen verlangen, zeigen Sie zuerst selbst.

VIER FRAGEN ZUM INNEHALTEN

Auf welcher Seite stehe ich am häufigsten, und warum?

Was muss die Geschäftsleitung wissen, was sie jetzt nicht weiß?

An wen kann ich mich selbst wenden?

Welche Teamleitung braucht jetzt meine Aufmerksamkeit?

Wer die Übersetzer vergisst, verliert die Botschaft.

METHODIK

Quellen

ZAHLEN UND MODELLE

Integron (2025). Employee Experience in Nederland 2025. Umfrage unter 5.000 Erwerbstätigen, über HR Community, April 2025.

Wieland (2018). Waar blijft de middenmanager? Masterarbeit, Universität Utrecht, über Voion.

Deepler. Das Modell der kollektiven Intelligenz, ein Praxismodell auf Basis von Erfahrungen bei Kunden.

Anicich und Hirsh (2017). The psychology of middle power. Academy of Management Review, 42(4).

FORSCHUNG HINTER DEM ANSATZ

Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph und Salas (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686-1718.

Smither, London und Reilly (2005). Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology, 58(1), 33-66.

Kossek, Pichler, Bodner und Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. Personnel Psychology, 64(2), 289-313.

Wie wir die Evidenz bewerten. Stark: Metaanalysen. Mittel: große Studien und Feldforschung. Begrenzt: Umfragen, Theorie und kleine Studien. Praxis: was Deepler bei Kunden sieht. **Was wir nicht behaupten:** Die Integron-Zahlen stammen aus einer Umfrage. Der Abstand zwischen den Ebenen ist ein Muster aus der Praxis, keine Gesetzmäßigkeit. Die Zahlen auf Seite 10 sind fiktiv.

Über Deepler. Deepler wurde 2021 von vier Change-Managern gegründet. Wir helfen Organisationen, ihren Mitarbeitenden auf allen Ebenen zuzuhören und zu erkennen, was nötig ist. Bessere Leistung durch besseres Zuhören. deepler.io/de/uber-uns

MEHR AUS DEM WISSENSZENTRUM

Wie weit liegen Ihre Geschäftsleitung und Ihr mittleres Management auseinander?

Scannen Sie den Code und lesen Sie, wie eine Gesundheitseinrichtung ihre Teamleitungen gezielt entwickelte, mit 360-Grad-Feedback und Folgemessung.

deepler.io/de/use-cases/360-grad-feedback-teamleitungen →

