

# DIE MACHT DER MITTE

Warum Transformation im mittleren Management entschieden wird

PHILIPP ORLET | EMMA STOLL | MARKUS HACKMANN



# Inhaltsverzeichnis

01	Management Summary	02
02	Zwischen innovationsdruck und struktureller Starre	03-04
03	Branchenblick: Strukturwandel am Beispiel Automobilindustrie	05
04	Strukturelle Bremsen	06-07
05	Ambidextrie	08-10
06	Delayering als Fehlschluss	11-12
07	Die neue Rolle: Enabler statt Befehlsempfänger	13
08	Anforderungen an die Organisation	14-17
09	Use Cases	18-19
10	Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Umsetzung	20-25
11	Unser Fazit	26-28
12	Kontakt	29
13	Quellen	30

Die deutsche Wirtschaft steht vor einem strukturellen Umbruch. Wachstum schwächt sich ab, Innovationszyklen verkürzen sich, und Milliardeninvestitionen in Digitalisierung bringen häufig nicht den erhofften Durchbruch:

40 % der Unternehmen gelten inzwischen als Transformationsnachzügler.

Zwischen Transformationsdruck und Transformationsmüdigkeit liegen oft nur wenige Jahre. Manche Unternehmen verzetteln sich in Dauerveränderung, andere verharren in Strukturen, die längst an Wirkung verloren haben. Beiden fehlt das Gleiche: die Fähigkeit, Wandel wirksam zu gestalten.

! Transformation ist dabei kein Selbstzweck. Ziel jeder Transformation ist wirtschaftlicher Erfolg durch Effizienzsteigerung, stabile Kostenstrukturen und neue Umsatzpotenziale.

Der Engpass liegt nicht in fehlenden Strategien, sondern in der Umsetzung. Das mittlere Management ist operativ nah am Geschäft, erhält jedoch oft weder klares Mandat noch ausreichende Ressourcen, um Veränderung voranzutreiben. Dabei erzielen Transformationen, die von dieser Ebene gesteuert werden, Erfolgsquoten von bis zu 80 Prozent, viermal mehr als rein top-down initiierte Programme.

Drei Hebel erhöhen die Wirksamkeit entscheidend: eindeutige Mandate mit Budgetverantwortung, geschützte Gestaltungsräume und ein Entwicklungsprogramm, das Leadership und Datenkompetenz ausbaut. Werden diese Elemente konsequent verankert, verbindet das mittlere Management Strategie und operative Realität, verkürzt Entscheidungswege und steigert zugleich Effizienz und Innovationskraft. Damit wird die bislang unterschätzte „Mitte“ zur zentralen Instanz, die strategische Ambition in nachhaltigen Geschäftserfolg übersetzt.





Deutschland gehört weiterhin zu den führenden Industrienationen mit einer starken industriellen Basis, hoher Exportkraft und technologischem Know-how. Doch diese Stärken allein reichen nicht mehr aus, um in einem globalen Marktumfeld zu bestehen, das durch technologische Umbrüche, geopolitische Unsicherheiten und veränderte Kundenerwartungen geprägt ist.

Trotz milliardenschwerer Investitionen in Digitalisierung, Innovation und neue Geschäftsmodelle bleibt der wirtschaftliche Durchbruch häufig aus: Im Jahr 2024 ging der Gesamtumsatz der deutschen Automobilindustrie um 5 % auf nur noch 536 Mrd. € zurück.<sup>1</sup> Im kommenden Jahr wird Deutschland nach einer Prognose der OECD so langsam wachsen wie keine andere entwickelte Wirtschaftsnation.<sup>2</sup>

Ein Blick ins Ausland zeigt: Organisationen in den USA, Skandinavien und im Silicon Valley setzen auf radikale Reorganisation. Sie reduzieren Managementebenen, etablieren dezentrale Steuerung und verankern agile Prinzipien in ihren Kernprozessen. Das sogenannte Delaying, der bewusste Abbau mittlerer Führungsebenen, gilt dort als Antwort auf strukturelle Trägheit und Entscheidungsstaus.

” Im Jahr 2024 ging der Gesamtumsatz der deutschen Automobilindustrie um 5 % auf nur noch 536 Mrd. € zurück. “

In Deutschland hingegen wird Komplexität häufig verwaltet, nicht transformiert. Es dominieren lange Reportinglinien, unklare Verantwortlichkeiten und eine Kultur der Risikoaversion. Eine aktuelle Unternehmensbefragung zeigt, dass **43 Prozent der Unternehmen dringende Transformationsthemen** weder priorisieren noch konsequent angehen, während andere an fehlenden Mandaten, Ressourcen oder verlässlichen Rahmenbedingungen scheitern.<sup>3</sup> Diese doppelte Blockade kumuliert dort, wo Strategie in den Arbeitsalltag übersetzt werden muss.

! Dabei zeigt sich immer deutlicher: Die zentrale Hürde liegt nicht in der Strategieformulierung, sondern in der Umsetzungskraft an der Schnittstelle zwischen strategischer Planung und operativem Geschäft. Als Brückenbauer kommt dem mittleren Management dabei eine Schlüsselrolle zu.

Mit diesem Whitepaper zeigen wir, warum der Blick auf das mittlere Management kein Rückgriff auf überkommene Strukturen ist, sondern ein strategisch unterschätzter Hebel für nachhaltige Transformation.

Wenn wir von Transformation sprechen, meinen wir drei miteinander verbundene Ebenen: strukturell, technologisch beziehungsweise digital und kulturell. Unser Fokus liegt auf der Schnittstelle, an der das mittlere Management diese Ebenen in messbare Geschäftsergebnisse übersetzt. Dabei stützen wir uns auf Ambidextrie und die drei Hebel Mandat, Gestaltungsraum und Kompetenz.

### Unsere These:

“ Nicht weniger, sondern eine besser befähigte mittlere Führungsebene kann helfen, operative Exzellenz zu sichern und gleichzeitig neue Innovationsräume zu erschließen. ”

Die Automobilbranche steht exemplarisch für den tiefgreifenden Wandel klassischer Industrien. Der Anteil von Software und Elektronik an der Gesamtleistung eines Fahrzeugs wächst rapide. Eine Studie unserer Kollegen zeigt, dass sich dieser Markt bis 2030 von 238 Mrd. auf 469 Mrd. USD nahezu verdoppeln wird. Gleichzeitig verändern sich die technischen Architekturen, wobei zentrale Steuergeräte (Domain-Control-Units) bisher verteilte Elektroniksysteme ersetzen.<sup>4</sup>

Diese Entwicklung verändert nicht nur das Produkt, sondern stellt auch neue Anforderungen an die Aufbauorganisation. Entscheidungsprozesse, Führungsmodelle und Verantwortlichkeiten müssen sich an kürzeren Innovationszyklen, stärkerer Systemintegration und höherer technischer Komplexität ausrichten. Klassische Linienorganisationen geraten dabei schnell an ihre Grenzen.

Der Übergang zur softwarezentrierten Organisation ist damit nicht allein eine technologische, sondern vor allem eine strukturelle und kulturelle Herausforderung.

**Konsequenz:** Ohne klare Outcomes, schlanke Entscheidungswege und gezielte Führungskompetenz bleiben Transformationsprogramme in Silos gefangen. Echte Veränderung wird verwaltet, nicht gestaltet.

Der Anteil von Software und Elektronik an der Gesamtleistung eines Fahrzeugs wächst rapide.



Transformationen verlaufen in etablierten Organisationen selten geradlinig. Ambitionierte Vorhaben prallen auf ein Geflecht aus strukturellen Bremsen, die sich gegenseitig verstärken. Es fehlt nicht an Willen, sondern an einem Organisationsdesign, das auf Klarheit, Transparenz, Ergebnisorientierung und Dynamik ausgelegt ist. Die Symptome lassen sich präzise benennen:



01

Verantwortlichkeiten sind historisch gewachsen, nicht entlang klarer Outcomes gestaltet.

Zuständigkeiten folgen funktionsorientierten Silos statt messbaren Geschäftsergebnissen. Das führt zu mehrfachen Schnittstellen und Unklarheit, wer für welche Resultate wirklich einzustehen hat.

02

Entscheidungen schleifen durch mehrstufige Gremien- und Reportinglinien; Absicherung dominiert vor Zielklarheit.

Abstimmungs- und Freigabeprozesse verzögern kritische Entscheidungen, weil Risiko- und Compliance-Anforderungen sowie Fehlervermeidung höher priorisiert werden als Schnelligkeit und Ergebnisfokus.

03

Komplexität wird mit Kontrolle beantwortet, nicht mit Fokussierung und Vereinfachung.

Anstatt Prozesse zu straffen, setzen Organisationen auf zusätzliche Kontroll- und Abstimmungsmechanismen, die den Handlungsrahmen weiter verengen.

04

Transformation als Projekt: nach Go-Live übernimmt das Tagesgeschäft, der Wandel verpufft.

Change-Initiativen enden oft mit einem Abschlussbericht statt mit nachhaltiger Verankerung in den täglichen Abläufen.

### 05 Autonome Innovationsinseln liefern Erkenntnisse ohne Anschluss an die Linie.

Einzelprojekte agieren losgelöst vom Kerngeschäft, sodass Best Practices und gewonnenes Wissen nicht systematisch in den Regelbetrieb überführt werden.

### 06 Das mittlere Management befindet sich häufig in einer strukturell angelegten Doppelrolle.

Auch wenn formale Mandate bestehen, fehlt es in vielen Fällen an realem Handlungsspielraum, etwa bei Ressourcen, Prioritätensetzung oder strukturellen Anpassungen. Daraus ergibt sich ein dauerhafter Druck zwischen den Anforderungen des Topmanagements und den Erwartungen der Mitarbeitenden.

### 07 Führungsrollen sind falsch besetzt: Fachliche Exzellenz wird mit Führungsreife verwechselt; systematische Entwicklung und Lerntransfer fehlen.

97 % der deutschen Führungskräfte bewerten sich selbst als „gute Manager“, während 69 % der Beschäftigten angeben, bereits mit einem schlechten Vorgesetzten zusammengearbeitet zu haben.<sup>5</sup>

97 % der deutschen Führungskräfte  
bewerten sich selbst als „gute Manager“





Technologische Umbrüche scheitern nicht an fehlenden Investitionen, sondern an der Unfähigkeit, etablierte Produktions- und Vertriebsprozesse mit neuen Innovationsstrukturen zu verzahnen.

Transformation gelingt nur dort, wo Organisationen das Tagesgeschäft effizient und zielorientiert ausführen und gleichzeitig neue Ideen wirksam vorantreiben. Dieses scheinbare Paradox lässt sich mit dem Konzept der organisationalen Ambidextrie fassen.

Die Verknüpfung von Altem und Neuem ist dabei eine zentrale Herausforderung. Unternehmen, die sich zu sehr auf frühere Erfolge verlassen, tappen in eine Erfolgsfalle: Die daraus resultierende Trägheit verhindert Anpassung an neue Herausforderungen.<sup>6</sup>



Die deutsche Industrie ist geprägt von jahrzehntelang optimierten, linearen Wertschöpfungsketten. Der Wandel hin zu softwarezentrierten Plattformen erfordert nicht nur technologisches Know-How, sondern kulturelle Neuorientierung und strukturelle Anpassungen.<sup>7</sup>

Selbst extrem effiziente Militäreinheiten, wie die US Joint Special Operations Task Force, stießen in hochdynamischen, komplexen Umgebungen an ihre Grenzen, da maximale Effizienz allein keine schnelle Anpassung an neue, unvorhersehbare Probleme ermöglichte. Das „Team of Teams“-Modell von General McChrystal ergänzte diese Effizienz durch notwendige Anpassungsfähigkeit. Dies gelang durch die Fusion von radikalem Informationsaustausch und extremer Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen. Als Ergebnis dieser Transformation wurde die Organisation von einer "gut geölten Maschine" zu einem anpassungsfähigen, vernetzten Organismus, der operative Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Informationsklarheit vereinte.<sup>8</sup>

- ! Das Ziel ist nicht, überall gleichzeitig innovativ zu sein, sondern an den richtigen Stellen zugleich Stabilität und Erneuerung zu ermöglichen.

Die organisatorische Verknüpfung wird durch das mittlere Management realisiert, die als Brückenbauer fungieren und Silos aufbrechen kann. Sie sind nah genug am operativen Geschehen, um Hebel zur Effizienz zu identifizieren und gleichzeitig ausreichend vernetzt, um Innovationen zu treiben, Schnittstellen zu moderieren und organisationale Spannungen auszutarieren.<sup>9</sup>

Damit übernehmen sie eine Kernrolle in Transformationsunternehmen mit historisch gewachsenen, hardwaregetriebenen Systemen.

Das mittlere Management sorgt für die operative Übersetzungsleistung, die Ambidextrie überhaupt erst praktikabel macht. Es entscheidet, wo Stabilität notwendig bleibt und wo Erneuerung Priorität hat.

Ambidextrie bedeutet **nicht ein Entweder-oder**, sondern ein bewusstes **Sowohl-als-auch**:

**Exploitation:** Bestehende Prozesse und Strukturen werden kontinuierlich optimiert, Effizienzpotenziale realisiert und operationale Exzellenz gesichert.

**Exploration:** Parallel dazu neue Geschäftsmodelle, Produkte und Arbeitsweisen erforscht, Pilotprojekte gestartet und Innovationsfähigkeit aktiv aufgebaut.

Unternehmen, die in der Lage sind, sowohl ihr bestehendes Kerngeschäft zu optimieren als auch neue Wachstumsfelder zu erschließen, sind langfristig resilienter und wettbewerbsfähiger.<sup>10</sup>

### Automatisierung als Treiber von Ambidextrie

Die rasante Verbreitung von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung verschiebt das Gefüge klassischer Führungsarbeit: Immer mehr Routine- und Reportingaufgaben werden ersetzt, wodurch wertvolle Kapazitäten freiwerden. Bis zu 49 % typischer Middle-Management-Aufgaben, von der Formulierung von Stellenanzeigen bis zur Konsolidierung von Leistungsfeedback, können künftig von Generative AI übernommen werden, während 58 % der reinen Fachentscheidungsprozesse ebenfalls für Automatisierung in Frage kommen.<sup>11</sup>

Freiwerdende Kapazitäten müssen nicht in Kostenreduktion enden, sondern stehen als Ressource bereit, um ambidextre Aktivitäten wie schnelle Prototypenentwicklung, fundierte Marktanalyse oder digitale Experimente gezielt zu fördern.

Viele Unternehmen setzten in ihrer Suche nach Ambidextrie auf strukturelle Differenzierung: Innovation Labs, agile Units, Produktinkubatoren. Doch diese neuen Einheiten bleiben oft isoliert, ihre Impulse verpuffen.<sup>12</sup>

Forschung zeigt zudem, dass das Nebeneinander mehrerer digitaler Initiativen (DTIs) oft zu Redundanzen und Zielkonflikten führt, wenn keine klare Verzahnung existiert.<sup>13</sup>

Ambidextrie gelingt nicht, wenn Organisationen „Innovation“ outsourcen, sondern nur, wenn etablierte Strukturen dynamisiert werden. Und das bedeutet: die bestehenden Funktionslogiken und Steuerungssysteme gezielt zu entkoppeln und dann wieder intelligent zu verbinden.

Mit Ambidextrie als übergeordnetem Zielbild wird klar, dass das mittlere Management nicht als „Lähmschicht“, sondern als strategischer Orchestrator agieren muss. Es ist der Ort, an dem Exploitation und Exploration aufeinander treffen und produktiv verzahnt werden.

**Bis zu 49 % typischer Middle-Management-Aufgaben können künftig von Generative AI übernommen werden**

Viele Unternehmen reagieren auf die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Barrieren mit dem Abbau von Führungsebenen.<sup>14</sup>

Entgegen dem Trugschluss, dass weniger Management automatisch zu mehr Agilität führt, schwächt eine Reduzierung der Führungsebenen vor allem die Anschlussfähigkeit im Unternehmen. Dabei wird Agilität oft mit Beliebigkeit verwechselt.

Was kurzfristig effizient wirkt, kann langfristig zur Erosion von Führungskontinuität, strategischer Übersetzungsfähigkeit und Anschlussfähigkeit führen.

Neue Rollen wie „Agile Coaches“, „Tribe Leads“ oder „Product Owner“ ersetzen diese Übersetzungsarbeit selten vollständig, sondern verschieben Zuständigkeiten lediglich.

Denn während die Anzahl der Hierarchieebenen sinkt, bleibt die Komplexität der Aufgaben bestehen. In Folge rücken entweder operative Teams oder das Top-Management in die Pflicht, Aufgaben zu übernehmen, für die sie weder strukturell noch zeitlich ausgestattet sind.<sup>15</sup>

„ Hier zeigt sich der Wert einer starken mittleren Führungsebene, die sowohl das Topmanagement als auch die operativen Teams entlastet. “

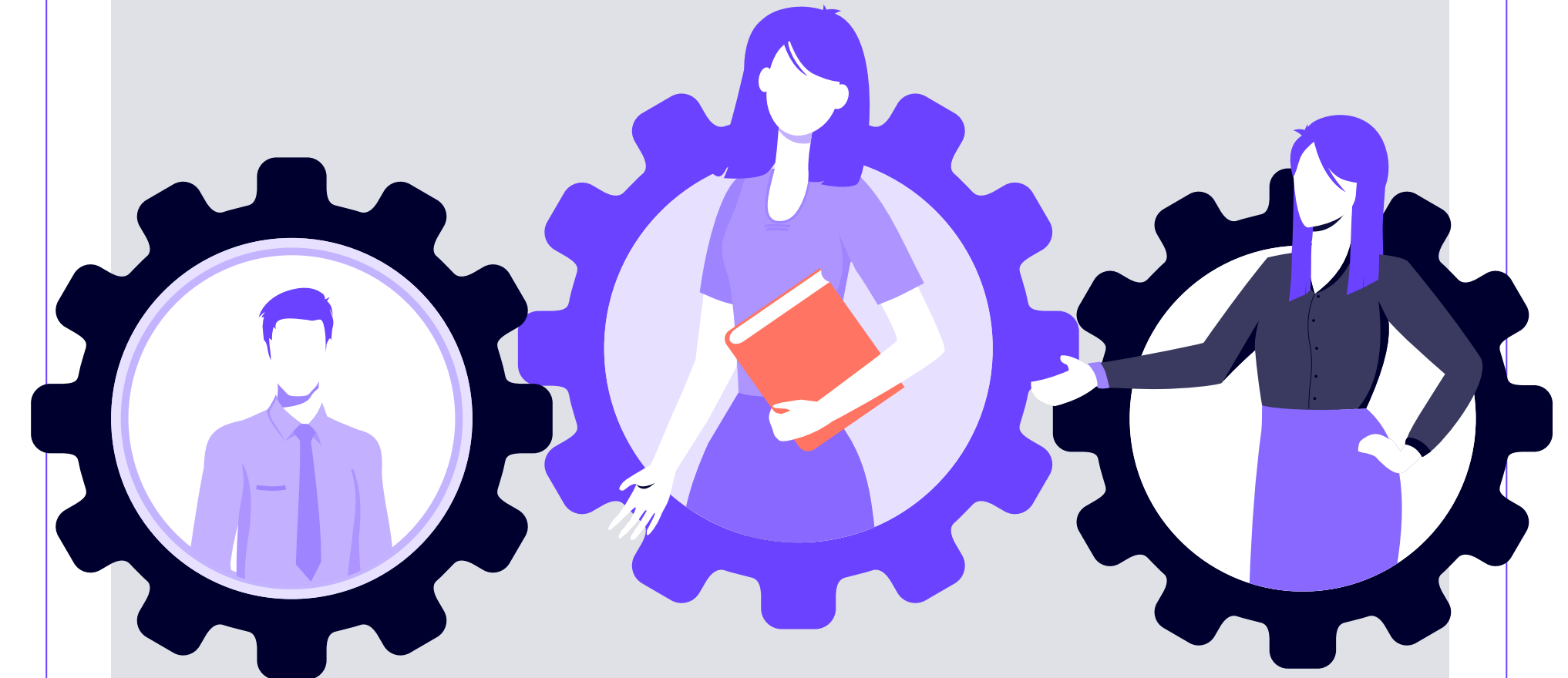




Hier zeigt sich der Wert einer starken mittleren Führungsebene, die strategische Vorgaben in konkrete Entscheidungen übersetzt und sowohl das Topmanagement als auch die operativen Teams entlastet.

Besonders deutlich wird dies im Kontext technologischer Transformationen: Hier braucht es nicht weniger, sondern mehr Führungskräfte, die strategische Zielbilder nicht nur kennen, sondern in die Logik des operativen Alltags übersetzen können.

Amazon zeigt ein Gegenmodell: Durch „Single-Threaded Leadership“ wurde gezielt in Führung mit klarer End-to-End-Verantwortung investiert.<sup>16</sup> In dynamischen Märkten ist Führungstiefe kein Widerspruch zur Agilität, sondern Voraussetzung.



” Durch „Single-Threaded Leadership“ wurde gezielt in Führung mit klarer End-to-End-Verantwortung investiert. In dynamischen Märkten ist Führungstiefe kein Widerspruch zur Agilität, sondern Voraussetzung. “

Organisationen, die Transformation nicht nur ausrufen, sondern als kontinuierlichen Prozess begreifen, zeichnen sich durch eine starke mittlere Führungsebene aus, die nicht blockiert, sondern verbindet.

Laut einer INSEAD Studie erzielen 80 % der von Middle Managern initiierten Transformationsprogramme Erfolg. Bei den vom Senior Management initiierten Programmen waren es hingegen nur 20 %.<sup>17</sup>



*"Chefs aus der alten Welt geben die Richtung vor, wissen aber selbst auch nicht besser, was der Kunde will und braucht."*

Johannes Niessen, Partner, P3

Führung in der Mitte wird zur Beziehungsleistung über Funktionen, Silos und Systeme hinweg. Sie moderiert Spannungsfelder, priorisiert entlang von Zielen und macht das Nebeneinander von Stabilität und Wandel arbeitsfähig.

Basierend auf aktuellen Studien und Praxismodellen ergeben sich zentrale Dimensionen des neuen Rollenverständnisses:

VON	NACH
Hierarchische Steuerung	Kontextsetzung und Orientierung
Operative Kontrolle	Coaching und Enabling
Fokus auf Effizienz	Balance aus Effizienz und Innovation
Eigenoptimierung	Systemverantwortung
Umsetzung fremder Strategien	Ko-Kreation und Feedbackschleifen

Dieser Rollenwandel kann nicht durch Appell erreicht werden. Es braucht Strukturen, die ihn ermöglichen.

Ambidextrie, also die simultane Optimierung bestehende Prozesse und das Erschließen von Innovationspfade, zu orchestrieren, ist eine „dynamic capability“, die in der mittleren Führungsebene verortet ist. Ohne klare Hebel wie Entscheidungsbefugnisse (Mandat), geschützte Kapazitäten für Change-Arbeit (Gestaltungsraum) und die notwendigen Soft- und Digital-Skills (Kompetenz) bleibt die strategische Absicht jedoch ein bloßes Lippenbekenntnis.



*"Transformation oder Veränderung ist kein Selbstzweck -  
"Transformiere halt mal" dann wird das schon wieder."  
Angezettelte Veränderungsmaßnahmen sind oft ein  
Pflaster auf einem Beinbruch."*

Laura Krauss, Partner, P3

Transformation folgt keinem festen Muster. Strukturen und Hebel müssen zum jeweiligen Reifegrad, zur Kultur und zu den strategischen Zielen der Organisation passen. Ein maßgeschneiderter Ansatz erhöht die Anschlussfähigkeit und ermöglicht, Mandat, Gestaltungsraum und Kompetenz gezielt dort zu verankern, wo sie den größten Effekt erzielen können.

HEBEL		
Hebel 1	Mandat:	Entscheidung trifft Verantwortung
Hebel 2	Gestaltungsraum:	Kapazität für Wandel sichern
Hebel 3	Kompetenz:	Vom Linienchef zum Kontextgeber

## Hebel 1 - Mandat: Entscheidung trifft Verantwortung

Ein echtes Mandat bedeutet mehr, als Zuständigkeiten im Organigramm abzubilden. Es setzt voraus, dass mittlere Führungskräfte in klar abgegrenzten Themen- und Budgetbereichen abschließende Entscheidungen treffen dürfen, ohne in jede Neuausrichtung oder Umpriorisierung eingebunden zu werden. Dieses Vertrauen entfaltet seine Wirkung erst, wenn Zu- und Rückspiel unmittelbar greifen:

- **Kontextwahrnehmung:** Wer das Mandat erhält, versteht die strategischen Hintergründe einer Entscheidung und kann so Risiken abwägen und Chancen nutzen.
- **Verbindlichkeit:** Eine Zusage, Innovationsbudgets bis zu einer festgelegten Grenze eigenständig einzusetzen, muss vor nachträglicher Umpriorisierung geschützt sein.
- **Lernschleifen:** Klar definierte Kennzahlen dokumentieren Effekte, sodass Mandat und Verantwortung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebettet werden.

Erst wenn Führungskräfte spüren, dass ihr Urteil zählt und nicht anderweitig validiert werden muss, verschiebt sich das Zentrum der Entscheidungskompetenz dorthin, wo das Know-How liegt.

## Hebel 2 - Gestaltungsraum: Kapazität für Wandel sichern

Mandate können nur wirken, wenn sie innerhalb eines strukturellen Schutzraums stehen. Ohne explizit reservierte Zeit, finanzielle Freiräume und ohne Prozessvereinfachung zerreibt sich jede Initiative im Tagesgeschäft. Erfolgreiche Organisationen gestalten deshalb:

- **Zeit- und Prioritätenschutz** durch feste Slots im Kalender, unabhängig davon, ob es ein ganzer Tag pro Monat oder ein Viertel der Wochenstunden ist, an denen Change-Aufgaben Vorrang haben.
- **Experimentbudgets** in überschaubarer Höhe, die ohne langwierige Controllingschleifen freigegeben werden, damit Pilotvorhaben mit geringer Hürde starten können.
- **Kurze Iterationszyklen:** Statt auf Quartalsreviews zu warten, werden Ergebnisse turnusmäßig alle zwei bis vier Wochen validiert, Feedback integriert und Erfolge gefeiert.

Dieser geschützte Raum signalisiert: Veränderung ist kein Zusatz, sondern Bestandteil der Kernarbeit. Er schafft die notwendige Kapazität, um aus Ideen greifbare, iterierte Verbesserungen zu entwickeln.



## Hebel 3 - Kompetenz: Vom Linienchef zum Kontextgeber

Die Neudefinition der Rolle des mittleren Managements erfordert mehr als strukturelle Anpassung. Sie verlangt ein erweitertes Führungsverständnis, das sich an den realen Spannungsfeldern von Verantwortung, Wirkung und Orientierung ausrichtet.

Ein hilfreicher Bezugsrahmen ist das bekannte Modell von Daniel Pink, das drei intrinsische Motivationsfaktoren beschreibt: **Purpose, Autonomy und Mastery**.<sup>18</sup> Auch wenn Pinks Modell ursprünglich auf individuelle Motivation abzielt, lassen sich seine drei Grundprinzipien als Leitgedanken nutzen, um Arbeitsumgebungen zu gestalten, die intrinsische Motivation ermöglichen: Autonomie durch Entscheidungsräume, Mastery durch Lerngelegenheiten, Purpose durch Sinnstiftung.

**Wir ergänzen das Modell um eine weitere entscheidende vierte Ebene: Excellence. Dort entscheidet nicht nur die persönliche Motivation, sondern die Wirksamkeit von Führung.**

- **Purpose:** Handlungsleitende Ziele, die unmittelbar an die übergeordnete Strategie anschließen. Purpose heißt hier, das „Warum“ jeder Initiative so zu formulieren, dass es konkrete Relevanz für Kunde und Organisation aufzeigt.

- **Autonomy:** Innerhalb eines gegebenen Mandats kann flexibel, selbstorganisiert und eigenverantwortlich gehandelt werden, ohne Mikromanagement oder ständige Rückversicherung. Autonomy bedeutet, Verantwortungsbereiche mit klaren Budget- und Scope-Grenzen auszustatten, sodass schnelle Anpassungen an Marktveränderungen möglich sind.

- **Mastery:** Stetiger Kompetenzaufbau durch direkte Anwendung und Lerntransfer neuer Methoden im Arbeitsalltag. Führungskräfte erlernen etwa Systemdenken, Datenethik und Prompt Engineering, nicht nur in Workshops, sondern wenden sie unmittelbar in Pilotprojekten an, werten Ergebnisse aus und verankern erfolgreiche Praktiken fest im Team.

- Die Einführung generativer KI verlagert den Wertbeitrag der mittleren Führungsebene noch stärker auf Kompetenzen, die Maschinen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ausreichend gut beherrschen. Fähigkeiten wie Empathie, Kommunikation, Konfliktlösung, kontextuelles Urteilsvermögen rücken noch stärker in den Vordergrund und müssen ebenso kontinuierlich trainiert werden.<sup>18</sup>

- **Excellence\*:** Ein konsequenter Fokus auf messbare Ergebnisse. Excellence verlangt, dass jede Entwicklungs- oder Innovationsaktivität mit klaren KPIs (z. B. Time-to-Impact, Net-Promoter-Score, Automatisierungsgrad) verknüpft wird. So wird sichergestellt, dass Lernen und Investitionen tatsächlich Mehrwert generieren und kontinuierlich optimiert werden.

### Manager mit Coaching-Kompetenz

Middle Manager entwickeln sich zunehmend zu internen Coaches und Mentoren, die ihre Teams nicht nur anleiten, sondern in regelmäßigen Feedback- und Entwicklungsdialogen begleiten. Das steigert die Mitarbeiterbindung und Übersetzungsleistung zwischen Strategie und Umsetzung.

Organisationen, die ihre Middle Manager in Coaching-Fähigkeiten schulen, können signifikant höhere Engagement- und Performance-Werte erzielen.<sup>20</sup>



Die folgenden Beispiele zeigen, wie sich Mandat, Gestaltungsraum und Kompetenz in echten Projekten umsetzen lassen. Sie demonstrieren, wie Unternehmen unnötige Abstimmungsrunden vermeiden, gezielt Experimentierräume etablieren und Führungskräfte mit genau den Fähigkeiten ausstatten, die sie für wirksame Transformation brauchen. Diese Beispiele sind allesamt maßgeschneiderte Lösungen, die sich ausgewählter agiler Prinzipien wie Feedback-Loops, Selbstorganisation oder schnelle Prototypenzyklen bedienen, ohne komplette Frameworks starr zu übernehmen.



BOSCH POWER TOOLS <sup>21</sup>

#### Hebel 1 (Mandat):

Bosch lud von Anfang an Freiwillige aus den sechs Business Units ein, eigene „Transition Teams“ zu bilden und die tatsächliche Gestaltung und Umsetzung der Transformation von der Teamzusammenstellung bis zum Experimentieren selbst in die Hand zu nehmen. Diese lokalen Teams hatten weitreichende Entscheidungsbefugnisse, statt auf Top-Down-Anweisungen zu warten.

#### Hebel 2 (Gestaltungsraum):

Die sechs Business Units wurden in über 50 permanente, funktionsübergreifende „Business Teams“ umgewandelt. Diese Teams arbeiten mit hoher Eigenverantwortung, nutzen Profit-&Loss-Controlling-Transparenz und planen in kurzen Zyklen. Teams treffen sich zweimal pro Woche für 30 Minuten, um nur noch bei Themen zu eskalieren, die nicht im Team gelöst werden können, ansonsten lösen sie ihre Engpässe eigenständig.

#### Hebel 3 (Kompetenz):

Um die notwendige Kommunikations- und Moderationskompetenz aufzubauen, hat Bosch HR eigene Formate eingeführt: Team-Target-Workshops, Competence Camps und individuelle Entwicklungs-Dialoge, in denen Teams und einzelne Mitarbeitende ihre Ziele und benötigten Fähigkeiten gemeinsam definieren.



ING BANK <sup>22</sup>

## Hebel 1 (Mandat):

Squads arbeiten in zwei- bis dreiwöchigen Sprints und haben die Befugnis, ihre Backlogs eigenständig innerhalb klarer Leitplanken zu priorisieren, ohne auf zentrale Anweisungen warten zu müssen.

## Hebel 2 (Gestaltungsraum):

Über 300 multidisziplinäre Squads planen ihre Sprints eigenverantwortlich, minimieren Handovers durch festgelegte, kurze Zyklen und eskalieren nur bei Blockaden, die über die Squad-Verantwortung hinausgehen.

## Hebel 3 (Kompetenz):

ING führte sein „Craftsmanship Framework“ ein. Jeder Mitarbeitende übernimmt Verantwortung für die eigene Kompetenzentwicklung, erstellt bis zum 100. Tag einen persönlichen Entwicklungsplan und nimmt regelmäßig an Retrospektiven sowie Feedback-Zyklen teil. Begleitet wird das durch Agile Coaches, Chapter Leads und regelmäßige Performance- und Engagement-Checks.



MICHELIN <sup>23</sup>

## Hebel 1 (Mandat):

Ab 2012 führte Michelin das Konzept der „Responsabilisation“ ein. Gemeint ist eine bewusste Abkehr von zentraler Steuerung hin zu einer Delegation wesentlicher Entscheidungsrechte an die Werksteams.

## Hebel 2 (Gestaltungsraum):

Die Werksteams arbeiten in kleinen, interdisziplinären Einheiten (îlots) und übernehmen schrittweise Verantwortung für zentrale Prozesse, von Sicherheit über Qualität bis zur Einsatzplanung. Eingriffe von oben erfolgen nur bei wesentlichen Blockaden oder Risiken.

## Hebel 3 (Kompetenz):

Parallel zur Delegation von Verantwortung schuf Michelin systematische Lern- und Reflexionsformate, um die nötigen Fähigkeiten wie Kommunikation, Moderation und Konfliktlösung aufzubauen.



## Zwischenfazit:

Mandat schafft Klarheit. Gestaltungsraum liefert Kapazität. Kompetenz setzt Qualität frei. Zusammen bilden sie das Gerüst, das Transformationsvorhaben nicht ins Leere laufen lässt, sondern in eine nachhaltige Steigerung von Effizienz und Innovation überführt.

Damit Mandat, Gestaltungsraum und Kompetenz nicht nur konzeptionelle Schlagworte bleiben, sondern tatsächlich im Unternehmensalltag wirken, müssen Organisationen vier übergeordnete Prinzipien verankern:

### 01 Enablement statt Overengineering

Wandel ist keine Architekturoptimierung. Statt zusätzlicher Rollen und schwer- fälliger Prozesse braucht es klare Spielregeln, minimalistische Governance und geschützte Kapazitäten, in denen mittlere Führungskräfte selbst gestalten können.

### 02 Prinzipienbasierte Steuerung

Outcome-Leitplanken ersetzen Mikromanagement. Top-Management definiert strategische Ziele und Toleranzbereiche, die mittlere Führung eigenverantwortlich operationalisiert und dabei Zielkonflikte offen managt.

### 03 Freiräume und Ressourcen

Zeit und Budget für Experimente sind kein Luxus, sondern Voraussetzung für nachhaltigen Wandel. Dedizierte Slots im Kalender sowie kleinere, schnell freigegebene Experimentbudgets ermöglichen kontinuierliche Lern- und Optimierungszyklen.

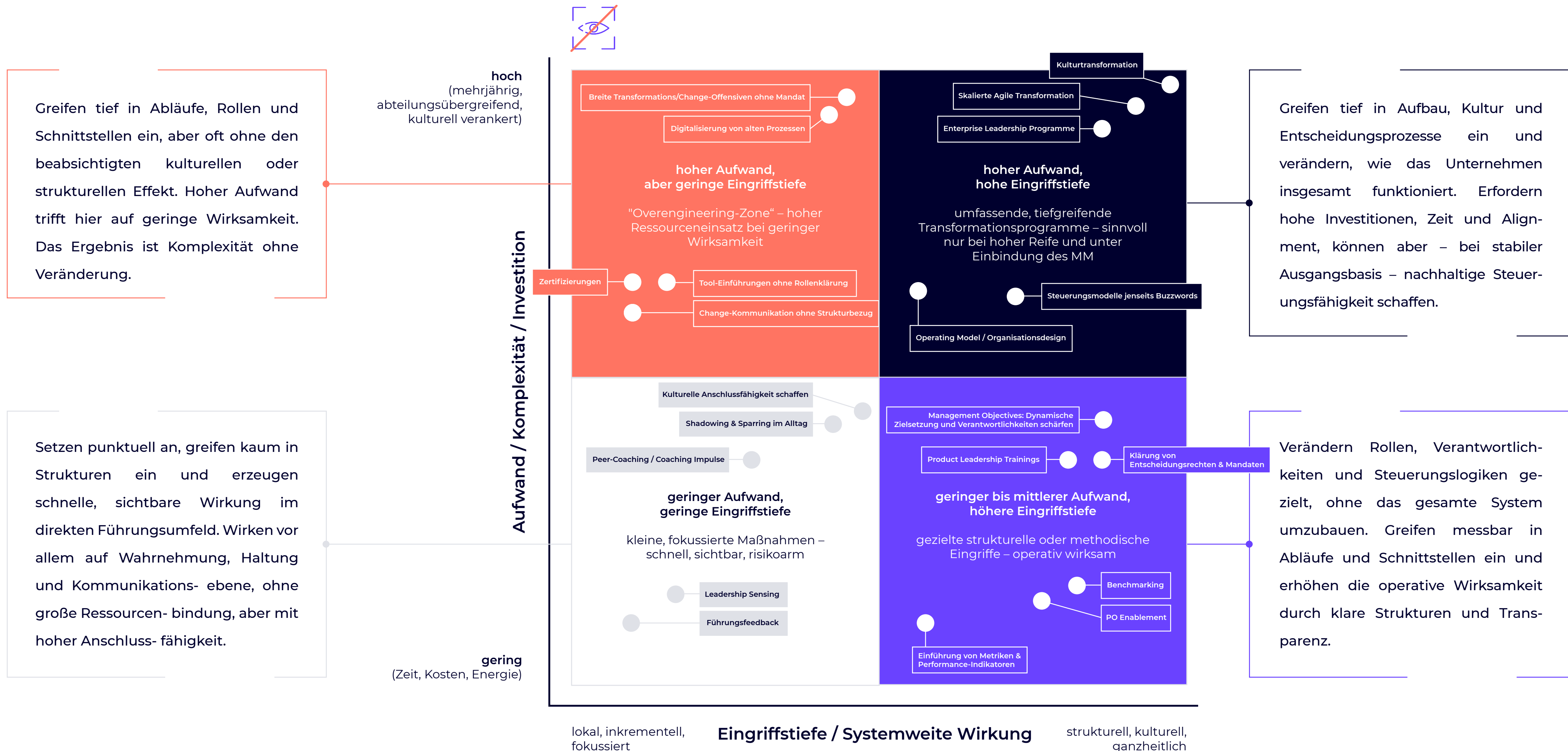
### 04 Ergebnis-KPI statt Aktivitäts-Reporting

Neben Umsatz und Kosten messen moderne Kennzahlen wie Time-to-Impact, Netzwerkeffekte und Team-Engagement den tatsächlichen Mehrwert von Change-Initiativen. Iterative Retrospektiven schaffen Transparenz und ermöglichen zeitnahes Nachsteuern.



*“Viele Transformationen werden zu groß geplant und verlieren dadurch an Wirkung. Wo Veränderung zum Selbstzweck wird, entsteht keine nachhaltige Leistungssteigerung. Wirksamkeit bedeutet, Aufwand und Nutzen in ein vernünftiges Verhältnis zu bringen und Ergebnisse sichtbar zu machen, bevor großflächige Programme starten.”*

Philipp Orlet, Head of Agile Transformation, P3



## Taktische Maßnahmen

Taktische Maßnahmen zielen auf spürbare Veränderungen im Führungsalltag, ohne tief in Strukturen oder Prozesse einzugreifen. Sie erzeugen schnelle Wirkung und stärken Verantwortungsübernahme im Kleinen.

- **Führungsfeedback:** Schafft unmittelbare Rückmeldung zu Verhalten und Wirkung von Führungskräften. Es erhöht Bewusstsein und Selbstreflexion und wirkt dort besonders stark, wo Feedback bisher nicht etabliert ist.
- **Leadership Sensing:** Erfasst Stimmungen und Führungstrends innerhalb der Organisation. Es liefert frühzeitig Hinweise auf Spannungen oder Dysfunktionen und ermöglicht gezieltes Gegensteuern, bevor formale Maßnahmen nötig werden.
- **Peer-Coaching / Coaching Impulse:** Schafft strukturierten Raum, um reale Situationen zu reflektieren, Entscheidungen zu hinterfragen und voneinander zu lernen. Entscheidend sind eine klare Struktur und die Umsetzung vereinbarter Erkenntnisse im Alltag.
- **Shadowing & Sparring im Alltag:** Shadowing ermöglicht Beobachtung und unmittelbares Feedback in realen Führungssituationen. Dadurch werden Muster und Gewohnheiten sichtbar, die in Trainings verborgen bleiben. Voraussetzung sind Vertrauen und psychologische Sicherheit, damit Rückmeldungen offen angenommen werden können.

- **Kulturelle Anschlussfähigkeit schaffen:** Führung wirkt nur, wenn sie kulturell verstanden und mitgetragen wird. Sprache, Haltung und Tempo entscheiden über Akzeptanz. Das mittlere Management trägt besondere Verantwortung, Veränderungsimpulse so zu übersetzen, dass sie in der Organisation anschlussfähig bleiben.



## Strukturelle Initiativen

Diese Maßnahmen schärfen Steuerungslogiken, Entscheidungsrechte und Priorisierung. Sie greifen in Prozesse und Rollenverständnisse ein und machen Wirkung messbar, ohne das gesamte Organisationssystem zu verändern.

- **PO Enablement:** Produktverantwortliche werden gestärkt, um Prioritäten zu setzen und eigenständig Entscheidungen zu treffen. Klare Rollen, definierte Mandate und gezielte Trainings erhöhen Geschwindigkeit und Ergebnisqualität.
- **Einführung von Metriken & Performance-Indikatoren:** Kennzahlen schaffen Transparenz über Fortschritt und Zielerreichung. Richtig eingesetzt fördern sie Ergebnisorientierung und faktenbasierte Entscheidungen. Wirkung entsteht, wenn Messung zu Steuerung führt und nicht zur Kontrolle.
- **PO Enablement:** Stärkt Produktverantwortliche in ihrer Entscheidungsfähigkeit. Klare Rollen, Prioritäten und Mandate erhöhen Tempo und Ergebnisqualität. Wirksam, wenn Verantwortung und Entscheidungsbefugnis übereinstimmen.
- **Benchmarking:** Vergleicht Strukturen und Leistungsfähigkeit mit relevanten Referenzen. Es schafft Transparenz über Position, Stärken und Entwicklungsfelder. Benchmarking ist hilfreich, wenn Ergebnisse genutzt werden, um Orientierung zu gewinnen und Prioritäten zu schärfen. Es verliert seinen Wert, wenn es zur Symbolhandlung wird.
- **Product Leadership Trainings:** Trainings entwickeln strategische und operative Fähigkeiten im Produktkontext. Sie sind wirksam, wenn sie reale Herausforderungen aufgreifen und Lerninhalte unmittelbar in den Arbeitsalltag übertragen werden.
- **Klärung von Entscheidungsrechten und Mandaten:** Ein Mandat definiert, wofür eine Rolle Verantwortung trägt: für die Gestaltung des Rahmens oder für das Ergebnis. Governance legt Prinzipien, Entscheidungslogik und Standards fest. Ergebnisverantwortung bedeutet, innerhalb dieses Rahmens Entscheidungen zu treffen und Resultate zu erzielen. Entscheidend ist, dass Mandate diesen Unterschied klar benennen und Führungskräfte wissen, in welchem Verantwortungsraum sie handeln. So entsteht Verlässlichkeit in Entscheidungen und Tempo in der Umsetzung.
- **Management Objectives: Dynamische Zielsetzung und Verantwortlichkeiten schärfen:** Management Objectives verbinden strategische Ausrichtung mit operativer Steuerung. Sie schaffen Klarheit über Prioritäten, fördern Eigenverantwortung und ermöglichen Führung im Dialog. Leistung wird transparent gemacht, um Entscheidungen zu steuern und Lernen zu fördern, nicht, um Kontrolle auszuüben. So entsteht ein gemeinsamer Fokus auf Wirkung und Fortschritt statt auf reine Zielerfüllung.



## Ganzheitliche Transformationen

- **Operating Model / Organisationsdesign:** Ein neues Operating Model richtet Strukturen, Entscheidungswege und Schnittstellen entlang strategischer Ziele aus. Es schafft Klarheit über Verantwortlichkeiten und vereinfacht die Zusammenarbeit. Wirkung entsteht, wenn das Design von der Realität der Wertschöpfung ausgeht und konsequent umgesetzt wird, statt nur formale Kästchen zu verschieben.
- **Steuerungsmodelle jenseits Buzzwords:** Wirksame Steuerungsmodelle orientieren sich an tatsächlicher Wertschöpfung und Entscheidungsfähigkeit, nicht an Schlagworten. Sie schaffen nachvollziehbare Verantwortlichkeiten und gemeinsame Prioritäten. Entscheidend ist, dass Modelle aus der Praxis entwickelt werden und das Zusammenspiel von Führung, Zielen und Ergebnissen sichtbar machen.
- **Enterprise Leadership Programme:** Diese Programme entwickeln ein gemeinsames Führungsverständnis über alle Ebenen hinweg. Sie fördern Verantwortungsübernahme, Priorisierung und Entscheidungsstärke. Wirkung entsteht, wenn Führung nicht nur trainiert, sondern im Alltag vorgelebt und durch Strukturen unterstützt wird.

- **Skalierte agile Transformation:** Skalierte Agilität verändert Aufbauorganisation, Entscheidungslogik und Zusammenarbeit. Ziel ist, Anpassungsfähigkeit und Wertschöpfung zu erhöhen. Wirksam wird sie, wenn sie zum Reifegrad und zur Kultur des Unternehmens passt, klare Mandate enthält und nicht als pauschales Framework verstanden wird.
- **Kulturtransformation:** Verändert die Logik, nach der geführt, entschieden und Verantwortung getragen wird. Sie zeigt sich nicht in Strukturen, sondern darin, wie Organisation auf Unsicherheit und Zielkonflikte reagiert. Entscheidungen bleiben nachvollziehbar, weil sie auf gemeinsamen Prinzipien beruhen, auch wenn Wege und Ergebnisse unterschiedlich sind. Aufwand entsteht weniger durch Zeit, sondern durch die Bereitschaft, Komfortzonen, Privilegien und alte Sicherheiten aufzugeben.



## „Overengineering“

Hoher Aufwand, geringe Wirkung. Diese Maßnahmen erzeugen Aktivität, aber selten nachhaltige Veränderung. Sie entstehen oft aus Handlungsdruck oder Symbolik.

- **Zertifizierungen:** Schaffen Legitimation und formale Qualität. Sie verändern jedoch selten Führungsverhalten oder Zusammenarbeit. Ihren tatsächlichen Wert entfalten sie erst, wenn sie in konkrete Entwicklungsprozesse eingebettet sind.
- **Change-Kommunikation ohne Strukturbezug:** Kommunikation kann Aufmerksamkeit erzeugen – nachhaltige Veränderung entsteht dadurch aber nicht. Solange Entscheidungslogik und Verantwortlichkeiten unverändert bleiben, verpufft ihre Wirkung. Erst wenn Botschaft und Struktur aufeinander abgestimmt sind, wird Kommunikation zum Treiber von Wandel.
- **Tool-Einführungen ohne Rollenklärung:** Neue digitale Werkzeuge allein modernisieren nichts. Ohne klare Rollen und eine angepasste Organisation bleiben sie Fassade und machen bestehende Schwächen sichtbarer. Digitalisierung entfaltet ihre Kraft, wenn Technologie, Verantwortung und Struktur auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

- **Digitalisierung alter Prozesse:** Alt bleibt alt, auch digital. Technische Modernisierung beschleunigt Abläufe, hinterfragt aber selten deren Sinn. Wenn alte Prozesslogiken digital fortgeschrieben werden, bleibt echte Veränderung aus. Erst eine Neugestaltung entlang von Wertschöpfung und Verantwortung schafft Fortschritt.
- **Breite Transformations- oder Change-Offensiven ohne Mandat:** Große Initiativen erzeugen oft Bewegung, aber nicht unbedingt Wirkung. Ohne klare Entscheidungsrechte und übernommene Führungsverantwortung bleibt Transformation oberflächlich. Nachhaltiger Wandel braucht Mandat, Haltung und Konsequenz.

Transformation beginnt selten mit einem großen Entwurf, sondern mit vielen einzelnen Entscheidungen, die anders getroffen werden müssen als bisher. Sie verlangt Führung, die Widersprüche aushält und dennoch Orientierung gibt. Die eigentliche Arbeit findet dort statt, wo Strategie auf Alltag trifft: in der Mitte der Organisation. Hier entscheidet sich, ob Veränderung wirklich greift oder sich im System erschöpft.

Der Wandel in der deutschen Unternehmenslandschaft ist kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Strategien existieren, Technologien sind verfügbar, Strukturen werden angepasst. Und doch bleibt der große Durchbruch oft aus.

In diesem Whitepaper haben wir gezeigt: Die Ursachen liegen primär in der Art und Weise, wie Führung verstanden, organisiert und tatsächlich gelebt wird.

Das mittlere Management steht im Zentrum eines kulturellen und strukturellen Wandels. Die Zeit klassischer Steuerungslogiken, in der Führungskräfte primär als verlängerte Arme des Top-Managements agierten, ist vorbei. In einer zunehmend komplexen Welt mit heterogenen Stakeholdern, multiplen Veränderungsprogrammen und hohem Innovationsdruck braucht es ein neues Führungsverständnis, das Ambidextrie nicht nur duldet, sondern gezielt ermöglicht.

Transformation entscheidet sich nicht in der Strategie, sondern in der Mitte des Unternehmens, wo Orientierung, Verantwortung und Umsetzung zusammenkommen.



## Unser Fahrplan zur Umsetzung der drei Hebel

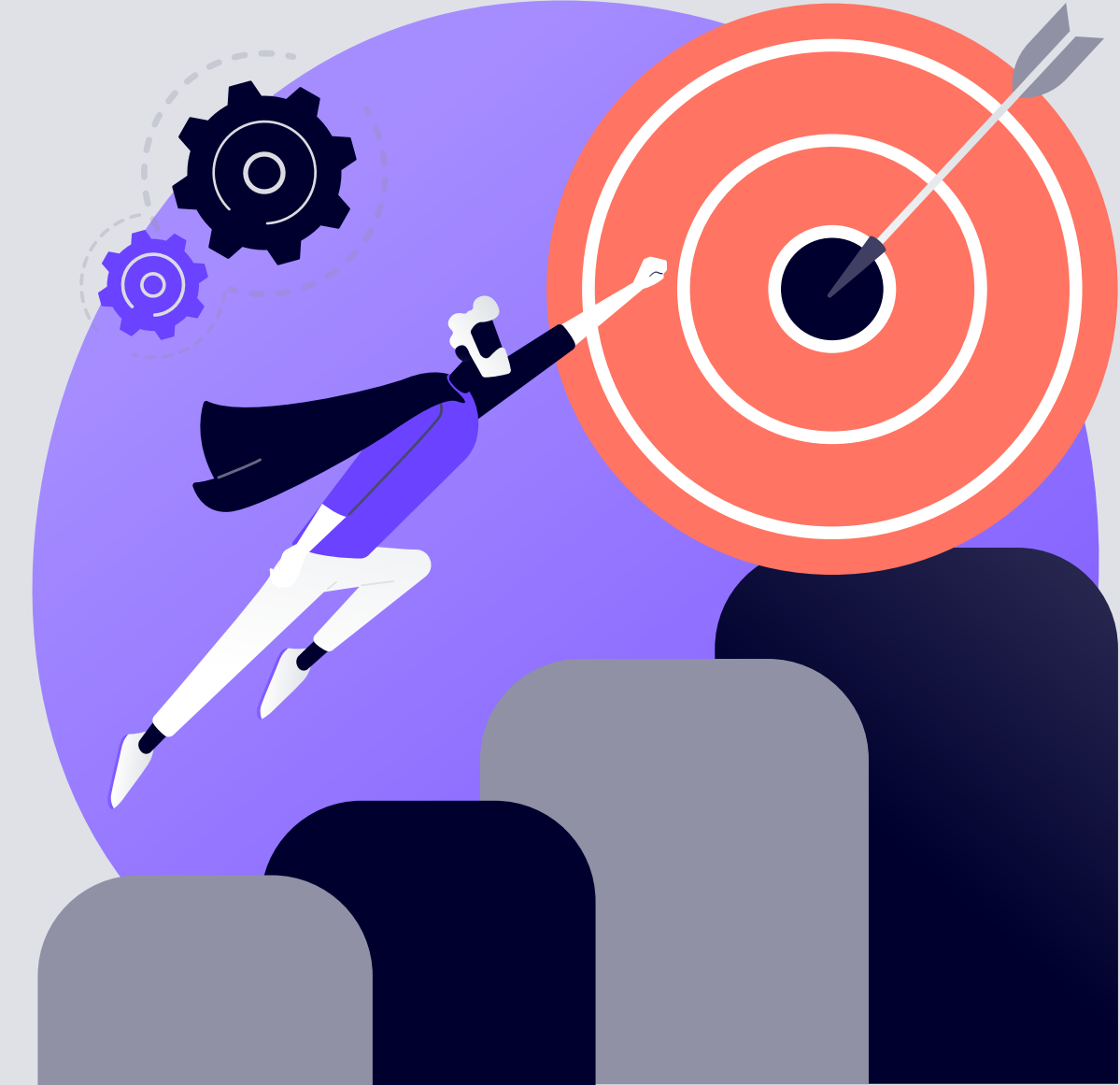
P3 versteht Transformation als Führungsaufgabe an der Schnittstelle zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Realität. Wir beginnen mit einem klaren Blick auf Strukturen, Entscheidungswege und Führungskultur. Unsere langjährige Erfahrung in Transformationsprogrammen zeigt, dass Veränderung nur dann wirksam wird, wenn sie an den tatsächlichen Bedingungen einer Organisation ansetzt.

Deshalb entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen, die strukturelle Klarheit und kulturelle Passung verbinden. Im ersten Schritt analysieren wir bestehende Führungslogiken, Rollen und Entscheidungsstrukturen. Darauf aufbauend gestalten wir Organisations- und Steuerungsmodelle, die Handlungsspielräume schaffen und Fortschritt messbar machen, zum Beispiel durch definierte Kennzahlen, qualitative Erfolgsindikatoren und regelmäßige Feedbackformate.

Parallel dazu stärken wir die Führungsebene durch gezielte Formate wie Coaching, Peer-Learning und Leadership-Programme. So werden die drei Hebel Mandat, Gestaltungsraum und Kompetenz Schritt für Schritt in der Organisation verankert und im Alltag erlebbar.

Nachhaltige Wirkung entsteht selten durch starre Frameworks oder groß angelegte Transformationsvorhaben, sondern durch gezielte Anpassungen, die Wirkung zeigen und Vertrauen schaffen. P3 versteht Transformation nicht als Projekt, sondern als fortlaufende Entwicklung. Wir gestalten sie so, dass Fortschritt nachvollziehbar wird und Organisationen handlungsfähig bleiben.

” P3 versteht Transformation als Führungsaufgabe an der Schnittstelle zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Realität. “



FOKUS	UNSER BEITRAG
Strukturanalyse & Rollenklärung	Analyse bestehender Führungslogiken, Identifikation struktureller Bruchstellen, Neudefinition von Verantwortungsräumen
Leadership-Entwicklung & Coaching	Entwicklung maßgeschneiderter Programme zur Befähigung des mittleren Managements inkl. Peer-Coaching, Shadowing, Labs
Organisationsdesign & Steuerungsmodelle	Aufbau integrierter Führungs- und Steuerungsmodelle jenseits agiler Buzzwords, zugeschnitten auf konkrete Reifegrade
Transformation messbar machen	Einführung adaptiver KPIs (z.B. LPM, OKRs, DORA), Auswertung qualitativer Erfolgsindikatoren und Wirksamkeitsanalysen
Kulturelle Anschlussfähigkeit schaffen	Begleitung beim Wandel von Haltung, Sprache und Entscheidungslogiken, ohne Brüche in der Organisation

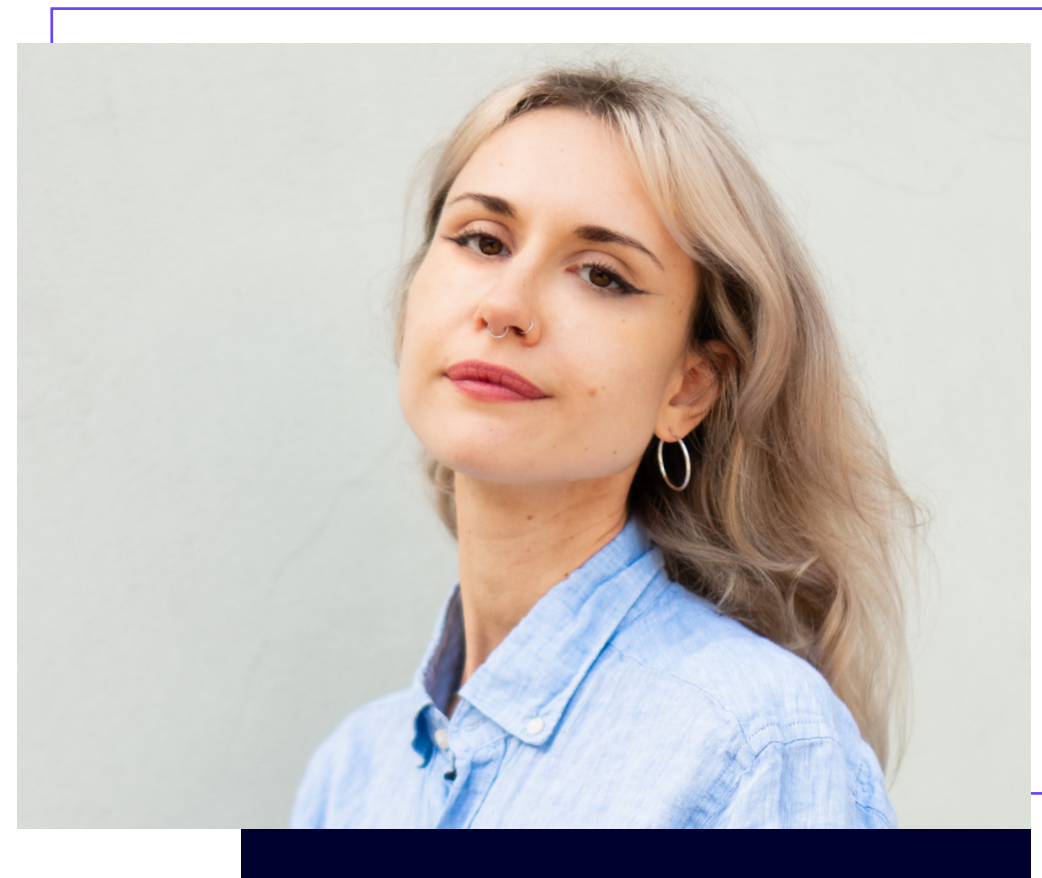
Statt langfristigem Gremien-Marathon liefern wir praxisnahe, erprobte Konzepte und begleiten das mittlere Management dabei, vom Lehmschicht-Klischee zum strategischen Orchestrator zwischen Strategie und Umsetzung zu werden. Transformation ist keine Frage von Modellen, sondern von Mindset. Und sie gelingt dort am nachhaltigsten, wo Führung mutig genug ist.





**Philipp Orlet**  
Head of agile Transformation

+ 49 151 644 352 86  
✉ Philipp.Orlet@p3-group.com  
🌐 www.p3-group.com



**Emma Stoll**  
Consultant

+49 157 823 222 97  
✉ Emma.Stoll@p3-group.com  
🌐 www.p3-group.com



**Markus Hackmann**  
Managing Director

+49 163 753 36 12  
✉ Markus.Hackmann@p3-group.com  
🌐 www.p3-group.com

<sup>1</sup>Gall, C. M. (2025, März). Automobilstandort Deutschland 2025. EY.

<sup>2</sup>Tagesschau-Redaktion. (2024, Juni). OECD erwartet geringes Wachstum in Deutschland. Tagesschau.

<sup>3</sup>Kearney. (2024, September). Fokus: Future Automotive – Transformation in Germany: Status, Opportunities, and Perspectives. Kearney.

<sup>4</sup>Burkacky, O., Deichmann, J. & Stein, J. P. (2019, Juli). Automotive software and electronics 2030: Mapping the sector’s future landscape. McKinsey & Company.

<sup>5</sup>Gallup. (2024, Juli). How Leaders Should Respond to Germany’s Stubborn Talent Shortage. Gallup.

<sup>6</sup>Wang, C.L., Senaratne, C. and Rafiq, M. (2015), Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. Brit J Manage, 26: 26-44.

<sup>7</sup>Fraunhofer Verbund IUK Technologie. Wertschöpfung durch Software in Deutschland: Aktueller Zustand, Perspektiven, Handlungsempfehlungen. Fraunhofer IUK.

<sup>8</sup>McChrystal, Stanley, Tatum Collins, David Silverman, und Chris Fussell. (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Portfolio / Penguin.

<sup>9</sup>Alamsjah, F. & Asrol, H. (2023). Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation and Customer Experience Orientation in Industry 4.0. (Konferenzpapier).

<sup>9</sup>Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van Den Bosch, und Henk W. Volberda. “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.” Management Science, vol. 52, no. 11, 2006, pp. 1661 1674. Ebenso: Trieu, Hoa Doan Xuan, et al. (2023) “Organisational Resilience, Ambidexterity and Performance: The Roles of Information Technology Competencies, Digital Transformation Policies and Paradoxical Leadership.” International Journal of Organizational Analysis, vol. 32, no. 1, 1302 1321.

<sup>10</sup>McKinsey Global Institute. (2023, Juli). Generative AI and the Future of Work in America. McKinsey & Company.

<sup>11</sup>Ahuja, S. B. (2019, Juli). Why Innovation Labs Fail—and How to Ensure Yours Doesn’t. Harvard Business Review.

<sup>12</sup>Jöhnk, J., Ollig, P., Rövekamp, P. et al. (2022) Managing the complexity of digital transformation—How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity. Electron Markets 32, 547–569.

<sup>13</sup>Jöhnk, J., Ollig, P., Rövekamp, P. et al. (2022) Managing the complexity of digital transformation—How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity. Electron Markets 32, 547–569.

<sup>14</sup>Westfall, C. (2024, Dezember). White Collar Job Cuts and the Decline of Middle Management. Forbes.

<sup>15</sup>Financial Times. (2024). Surviving a Shake up: Is Restructuring Ever Good for Staff? Financial Times

<sup>16</sup>Amazon Web Services. (2020, April). Two Pizza Teams Are Just the Start – Accountability and Empowerment Are Key to High Performing Agile Organizations (Teil 2). AWS.

<sup>17</sup>Houghton, R. (2023, July 6). They’re the MVPs in your workforce. Here’s how to take care of your middle managers. Fast Company.

<sup>18</sup>Bitesize Learning. (2023). Autonomy, Mastery, Purpose: Motivation nach Pink. Bitesize

<sup>19</sup>Forbes Technology Council. (2023, September). The Indispensable Role of Middle Management in the AI Era. Forbes.

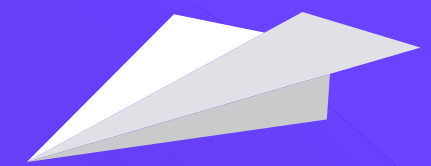
<sup>20</sup>Rand, B. (2024, Februar). The Middle Manager of the Future: More Coaching, Less Commanding. Harvard Business Review.

<sup>21</sup>de Morree, P. (2021, Oktober). Transforming Bosch: Reinventing a Multinational Through Employee Driven Change. Corporate Rebels.

<sup>22</sup>Boston Consulting Group. (2018, Mai). HR’s Pioneering Role in Agile at ING. BCG.

<sup>23</sup>Hamel, G. & Zanini, M. (2020, Juli). Harnessing Everyday Genius: How Michelin Gives Its Frontline Teams the Power to Make a Difference. Harvard Business Review.





# Thank you.



---

P3 group GmbH  
Heilbronner Str. 86  
70191 Stuttgart

[mail@p3-group.com](mailto:mail@p3-group.com)  
[www.p3-group.com](http://www.p3-group.com)

---

©2025 P3 group GmbH. All rights reserved