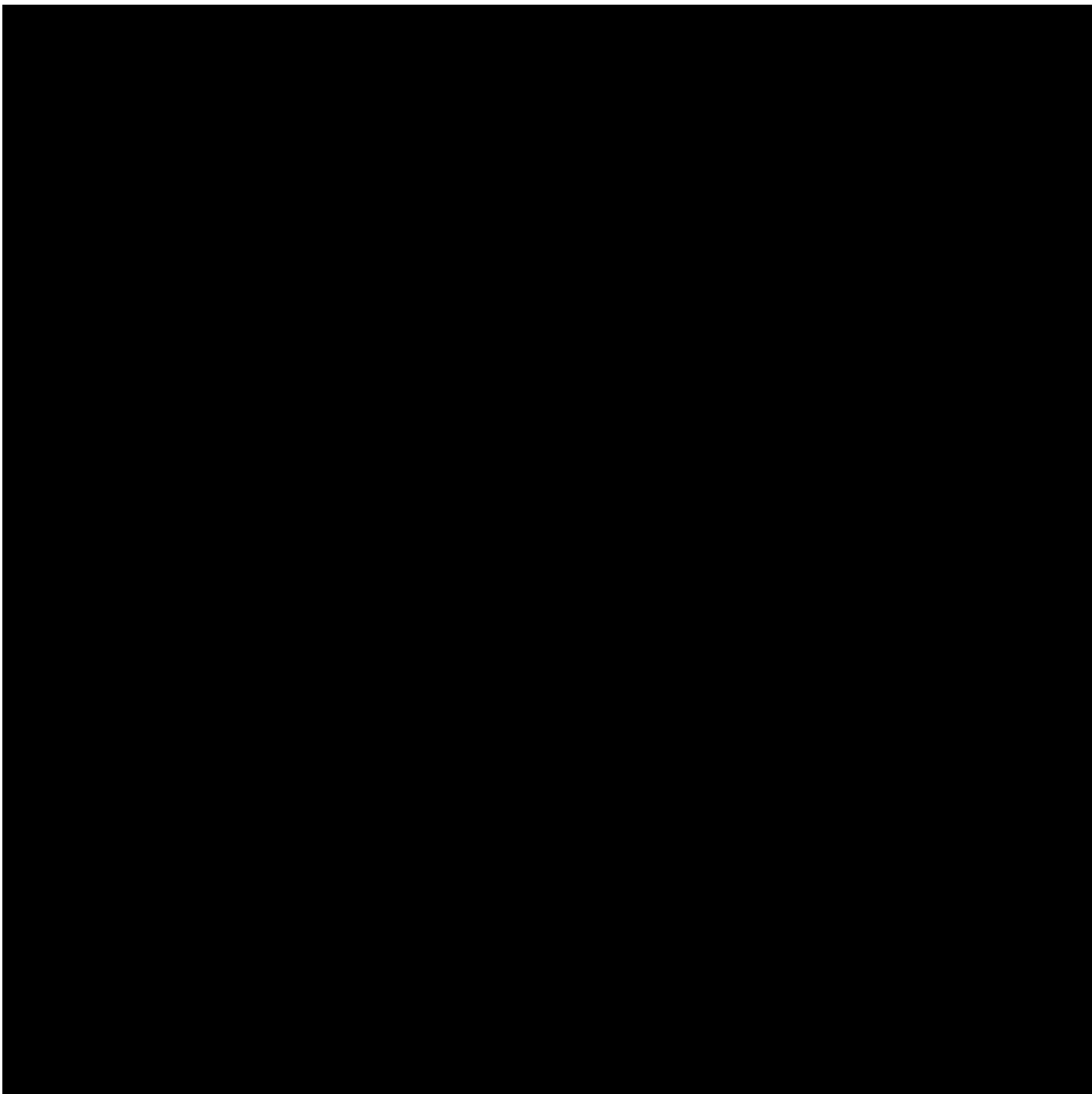


MITTELMANAGEMENT

„Da draußen sind jetzt richtig gute Leute unterwegs“

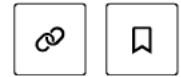
von Nina Jerzy

12. Juli 2026 • 10:00 Uhr • 5 Min.



KI und Krisen treffen gerade Führungskräfte im mittleren Management hart

© IMAGO/imageBROKER/NATEE MEEPIAN



Kündigung in der Krise? Nur was für Millionäre, sagt Coach Gudrun Happich. Sie verrät Wege aus der Risikozone Mittelmanagement und einen Plan B gegen Sandwich-Frust

Frau Happich, festgefahren und auf der Abschlusliste – beschreibt das die aktuelle Situation für Führungskräfte im mittleren Management?

GUDRUN HAPPICH: Die Zeit des Hoffens ist vorbei. Aber es gibt immer noch mittlere Manager, die keine Angst haben. Viele fühlen sich ziemlich sicher und glauben, dass sie die Abschlusliste nichts angeht. Da denke ich: Du guckst dich vielleicht noch um.

Ist das Mittelmanagement die gefährlichste Ebene in Unternehmen?

Die Gefährlichste ist immer noch das Top-Management. Da gibt es eine Kündigungsquote um die 50 Prozent. Aber ja, viele Unternehmen kürzen, wenn es ihnen nicht so gut geht, am schnellsten im Mittelmanagement, bauen da allerdings auch wieder am schnellsten auf, wenn die Zeiten besser werden.



Gudrun Happich ist Diplom-Biologin und berät seit rund 30 Jahren als Coach Führungskräfte
© Brigitta Petershagen

Braucht jeder Mittelmanager aktuell einen Plan B?

Ich empfehle jedem einen echten Realitätscheck: Wie geht es meinem Unternehmen, was ist geplant, was sind die Krisenherde, wie geht es meinen Kunden und welche Auswirkungen hat all das realistisch betrachtet auf meinen Job? Wenn es eng werden könnte, sollte ich mich darauf vorbereiten.

Wird die „Flucht nach oben“ für Mittelmanager unwahrscheinlicher, wenn gerade Top-Manager entlassen werden?

Probieren würde ich es immer. Die Frage ist: Warum will ich aufsteigen? Wenn ein Klient sagt: „Weil ich die Zukunft meines Unternehmens gestalten und Verantwortung übernehmen will“, unterstütze ich das. Aber wenn jemand denkt, dass im Mittelmanagement gekündigt wird und der Posten als Geschäftsführer sicherer ist: Das funktioniert nicht.

Mehr zum Thema

KARRIERE

Wie Perfektion in die Stressfalle führt – und was hinaus



KÜNDIGUNGSSCHUTZKLAGE

Was kann ich tun, wenn ich gefeuert wurde? Ein Anwalt ordnet ein



TOXISCHE VORGESETZ

Chef als Ekel – listen häufiger ins aufsteigen

Warum nicht?

Die Flucht nach oben ins Top-Management hört sich attraktiv an. Aber das ist eine komplett andere Welt. Beim mittleren Manager geht es darum, ob er fachlich gut ist und ob die Leistungen stimmen. Das wird im Top-Management vorausgesetzt und macht nur zehn Prozent des Erfolges aus. Das wissen viele aber nicht und scheitern deshalb. Als Geschäftsführer bin ich außerdem möglicherweise für viele tausend Mitarbeiter und deren Familien verantwortlich. Das muss ich wollen und können.

Was sind denn die restlichen 90 Prozent, an denen sich Erfolg oder Scheitern eines Top-Managers festmachen?

Dort wird stärker auf der Beziehungsebene gearbeitet. Es gibt viele ungeschriebene Regeln, auch im Umgang mit Macht und Politik: Wer kann mit wem?

Und ein Mittelmanager scheitert bereits mit der Bewerbung, weil er gar nicht erst die Sprache spricht?

Genau. Viele melden sich bei mir und verstehen nicht, woran es liegt: „Meine Ergebnisse waren doch super.“ Das setzt man aber voraus. Es kommt eben auf viele andere Sachen an. Man muss ein bisschen geschmeidig sein oder wissen, dass der Inhaber des Familienunternehmens in dritter Generation zwar nur zweimal im Monat in den Betrieb kommt, aber immer noch die Entscheidungen trifft.

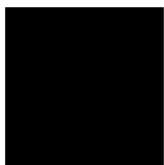
Kann für Mittelmanager der Schritt zurück eine Option sein?

Ja, absolut! Wenn ich Spaß an meiner eigentlichen Arbeit habe, darin Experte bin und das Thema auch in Zukunft wichtig ist – das ist doch der beste Platz für Arbeitssicherheit! Dann werde ich

tatsächlich genau dafür bezahlt, dass ich eine gute Arbeit mache. Das kann ich auch in der Krise einigermaßen beeinflussen und muss mich nicht mehr um Führungsaufgaben kümmern, die mich vielleicht nerven, wie zum Beispiel Urlaubsplanung.

Aber gelingt der Rückzug von einer Führungsposition ohne Gesichtsverlust?

Wenn man es richtig macht. Aber viele trauen sich das nicht. Ich würde mit meinem Chef sprechen und sagen: „Mein größter Mehrwert ist nicht als Führungskraft, sondern an dieser oder jener Stelle. Dort könnte ich diesen und diesen Beitrag leisten. Wie kriegen wir das denn hin, dass es kein blödes Gerede gibt?“ Wenn man es will, gibt es auch Lösungen. Das passiert aber nicht von allein. Wer etwas will, muss sich bewegen.



RENTENREFORM

Wann können Sie nach den neuen Regeln in Rente gehen? Unser Rechner zeigt es

Künftig soll das Rentenalter steigen, pro Jahrzehnt um sechs Monate, so der Plan der Regierung. Unser Rechner zeigt, wann Sie in Rente können. Und wer bis 70 arbeiten muss



Kündigen wegen des Frusts im Mittelmanagement – ist das in der Krise die dümmste Option?

Leute, die lange im Unternehmen sind, wissen gar nicht, wie hart der Markt gerade ist. Da draußen sind jetzt richtig, richtig gute Leute unterwegs, die über Massenentlassungen rausgespült wurden. Wenn jemand Millionär ist, soll er kündigen. Allen anderen rate ich, wenn sie keine Zukunft im Unternehmen mehr für sich sehen: Fang an, dir einen Plan B aufzubauen – was willst du überhaupt, was kannst du anbieten, welche Firmen sind für dich interessant, wo bist du flexibel, zum Beispiel beim Wohnort?

Den Frust über den Job in einen Plan B stecken?

Ja! Selbst wenn der Job sicher ist, geht es doch letztlich um Zufriedenheit. Vielleicht hilft sogar ein ehrenamtliches Projekt, dass ich wieder mehr Spaß habe. Das wirkt sich auch auf die Zufriedenheit im Job aus. Sich hinsetzen und einfach nur fordern oder sogar drohen („Dann kündige ich!“) ist aus meiner Sicht die schlechteste Strategie.

Der Druck von allen Seiten bleibt aber der Grund Nummer eins für Frust im mittleren Management, oder? Wie gehe ich mit unrealistischen Erwartungen meines Vorgesetzten um?

Das ist der Klassiker auf der Sandwich-Position, den wird es immer geben. Viele Leute schweigen da oder denken, der Chef wird es schon mitkriegen, dass etwas nicht geht. Ich sage aber: Nix da, du bist verantwortlich für deine Aufgaben. Wenn du unlösbare Aufgaben bekommst, musst du das ansprechen.

Wie genau?

Immer konstruktiv und die Auswirkungen klarmachen. Sie können sagen: „Ich verstehe, dass du das möchtest. Das geht aber nur mit mehr Ressourcen, Zeit oder Geld.“ Machen Sie Alternativvorschläge. Dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ groß, dass es zumindest einen konstruktiven Dialog gibt. Das passiert nicht, wenn ich mich nur hinstelle und sage: „Ich bin das

Opfer, der Chef sieht mich gar nicht.“ Ich muss als Mittelmanager immer auch das Wohl des Unternehmens im Blick haben.

Und bei Forderungen von unten, wenn ich unbequeme Entscheidungen umsetzen muss, zum Beispiel Entlassungen?

Ich hatte einen Klienten aus einem großen Unternehmen, der in seiner Abteilung zehn Mitarbeiter abbauen sollte. Er hat dann Wege vorgeschlagen, um mit all seinen Leuten mehr Umsatz zu machen. Denn letztlich ging es ja um Geld. Er war am Ende im ganzen Unternehmen der einzige, bei dem nicht abgebaut wurde.



INTERAKTIVE KARTE

Deutschlands Immobilien im Überblick: Der Capital Immobilien-Kompass

Wo lohnt sich der Kauf einer Immobilie? Vergleichen Sie mit dem Immobilien-Kompass die aktuellen Miet- und Kaufpreise in ganz Deutschland, prüfen Sie die Attraktivität von Wohnlagen in Ihrer Nähe und finden Sie immer die neuesten Immobilienangebote



Flüchten sich viele Mittelmanager wegen des Drucks in Passivität?

Das ist der Punkt. Ich habe dauernd mit Führungskräften zu tun, die sich in die Opferrolle manövriert haben. Meine Erfahrung ist: Wenn ich konkret in die Situation reinschaue, ist in der Regel viel mehr beeinflussbar als ich zunächst glaube. Einer meiner Klienten hatte gerade einen ätzenden Chef. Er will aber nicht kündigen. Also haben wir Wege gefunden, dass der Chef so mit anderen Themen beschäftigt ist, dass er meinen Klienten in Ruhe lässt.

Wie geht das?

Manch ein Vorgesetzter beschwert sich ja gern, dass er zu wenig Informationen bekommt. Dann könnte ich ihn mit so vielen E-Mails überfüttern, sodass er keine Lust mehr hat, sie überhaupt zu lesen.