



# Menschen, Macht & Mitbestimmung

HR als Erfolgsfaktor  
in der Transformation



## INHALT

Editorial	03
Informelle Macht vs. formelle Macht	05
Organigramme lesen – und Macht wirklich verstehen	07
Das eigene Organigramm der Macht erstellen	10
Ein Betriebsrat ist kein Abteilungsleiter!	12
Kenne deinen Tarifvertrag!	12
Kenne deine Betriebsvereinbarungen!	14
Kommunikation in alle Richtungen	15
HR als strategischer Partner auf C-Level	16
Transformation braucht politische Vorbereitung	18
Transformation braucht Machtkompetenz	20
Veränderung ist Dialog	21
Presse	22
Impressum	23



## EDITORIAL



### **Sollte Human Resources mit „Biss im Business“ auftreten?**

„Ein bisschen“, könnte man diplomatisch antworten, denn Schönwetter-HR mit Konfliktängsten braucht niemand in einer Zeit, in der kommunikative Klarheit und der bewusste Umgang mit Macht gefordert ist. Märchenstunden oder Wunschkonzerte fühlen sich zwar schön an, sind aber ein Garant für unternehmerischen Misserfolg. Denn Unternehmen sind nun mal keine konfliktfreien Wohlfühlzonen, sondern soziale Systeme mit Interessen, Spannungen und Machtstrukturen.

Hier den richtigen Ton zu treffen, das ist eine Kunst, die Susanne Krüger-Lampe beherrscht, wie ich aus meinen persönlichen Begegnungen mit ihr weiß, die immer spannend sind, immer herausfordernd, immer klug!

Sie versteht beruflichen Biss nicht als destruktive Härte, sondern als positive Durchsetzungskraft. Gerade im HR-Bereich ist dies relevant, denn Personalmanagement bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Unternehmensinteressen, organisationalen Machtgefügen und menschlichen Bedürfnissen. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, Konflikte sind zu moderieren und gleichzeitig gilt es, Vertrauen aufzubauen.

Denn Missverständnisse, unausgesprochene Konflikte, „hidden Agendas“ oder mangelnde Wertschätzung können die Motivation und die Produktivität erheblich beeinträchtigen. Erfolgreiche Personalarbeit basiert entsprechend nicht auf Konfliktvermeidung, sondern auf einem offenen und respektvollen Umgang mit Spannungen und den dahinter liegenden Machtfragen. Menschen mit „Biss“ sprechen Probleme an, setzen Grenzen und vertreten ihre Position klar, ohne dabei die Beziehungsebene zu zerstören, denn you have to tell horrible things beautiful.

Eigeninitiativ sein, ohne die Strukturen des Unternehmens zu ignorieren, resilient sein, auch knallhart, wenn nötig und gleichzeitig empathisch kommunizieren. Das ist eine Herausforderung an der Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterentwicklung, Macht und strategischer Führung.

Digitalisierung sowie hybride Arbeitsmodelle vereinfachen diesen Prozess nicht, zumal die virtuelle Kommunikation den emotionalen Austausch und die informellen Abstimmungen erschwert und das Risiko von Missverständnissen in sich birgt. Gebraucht werden Profis, die den Mut besitzen, hier Position zu beziehen, Machtstrukturen zu erkennen und gleichzeitig in der Lage sind, Beziehungen konstruktiv zu gestalten.

Es gibt also viel zu tun und – das macht Hoffnung – der Austausch mit der Verfasserin dieses Whitepapers hilft, diese Aufgaben zu bewältigen!

Prof. Dr. phil. Jens Weidner  
Hamburg 2026



## 1. Informelle Macht versus formelle Macht

Die gängige Annahme vieler Führungskräfte, formelle Macht sei die überlegene Kraft im Unternehmen, hält einer näheren Betrachtung kaum stand. Im organisationalen Alltag erweist sich vielmehr die informelle Macht als wirkmächtiger. Formelle Macht existiert, sie ist juristisch abgesichert, organisatorisch legitimiert und strukturell verankert. Doch sie bleibt in ihrer Anwendung begrenzt, weil ihr Einsatz soziale Kosten erzeugt, die in vermeintlich modernen Organisationen zunehmend als inakzeptabel gelten.

➔ **Formelle Macht setzt den Rahmen. Informelle Macht gestaltet die Realität innerhalb dieses Rahmens.**

Das zeigt sich besonders deutlich im Führungsalltag: Die klassische Instrumentenkiste formeller Macht (Weisungsrecht, Abmahnung, Versetzung) steht jederzeit zur Verfügung, allerdings ist ihre tatsächliche Anwendung erstaunlich selten. Wer formelle Macht konsequent ausspielt, riskiert Demotivation, verdeckten Widerstand oder offene Sabotage. Die Frage eines jungen Managers, wie er Mitarbeitende dazu bringen könne, „endlich zu tun, was er sagt“, offenbart genau dieses Dilemma: Wer keine informelle Macht besitzt, dem fehlt die eigentliche Steuerungsfähigkeit.

### ***Der Zeitgeist hat das Machtverhältnis zugunsten der Arbeitnehmer verschoben***

In Organisationen, die sich als modern bezeichnen, sowie in zahlreichen aktuellen Führungsansätzen, hat sich das Verhältnis weiter verschoben. Während formelle Macht strukturell bestehen bleibt, wird ihr Gebrauch kulturell eingehegt. Sie gilt als grob, als unfein, als Relikt vergangener Führungslogiken. Gleichzeitig gewinnen informelle Mechanismen an Einfluss: Netzwerke, Reputation, Wissen, moralische Aufladung von Rollen.

Ein prägnantes Beispiel ist das Direktionsrecht: Formal kann ein Unternehmen Mitarbeitende temporär auf andere Aufgaben verpflichten. Praktisch stößt dieses Recht schnell an seine Grenzen. Die betroffene Person wird sich entziehen, passiven Widerstand leisten oder die Leistung reduzieren. Die Organisation ist gezwungen zu verhandeln. In diesem Moment zeigt sich die Überlegenheit informeller Macht: Sie bestimmt, was tatsächlich geschieht.

Diese Verschiebung wurde in den letzten Jahren zusätzlich verstärkt, nicht zuletzt durch HR-Diskurse der letzten Jahre, die den Einsatz formeller Macht systematisch delegitimiert haben. Partizipation, Augenhöhe und Feedbackformate, wie 360-Grad-Beurteilungen, haben die Machtbalance verändert. Was als Demokratisierung intendiert war, erzeugt neue Abhängigkeiten: Führungskräfte vermeiden klare Bewertungen, weil sie informelle Sanktionen fürchten. Macht verschwindet durch die aktuellen gesellschaftlichen Überzeugungssysteme und unternehmenspolitischen Leitbilder also nicht. Sie verlagert sich auf die Arbeitnehmerseite, was mittel- und langfristig nicht im Sinne des Unternehmens sein kann.

**Die Untouchables: Informelle Machtzentren**

Dabei ist informelle Macht kein neues Phänomen. Historisch war sie stets präsent: als Einfluss hinter den Kulissen, als persönliche Nähe zu Entscheidungsträgern, als soziales Kapital. Ein paradigmatisches Beispiel hierfür ist bereits im „Buch Ester“ des Alten Testaments überliefert.\*

Neu ist allerdings die Dominanz informeller Macht im Alltag moderner Organisationen. Besonders sichtbar wird sie dort, wo Rollen oder Personengruppen moralisch oder strukturell geschützt sind. Schutzrechte, Diversitätsziele oder regulatorische Anforderungen können dazu führen, dass bestimmte Gruppen faktisch unangreifbar werden, ganz unabhängig von ihrer funktionalen Bedeutung für die Organisation. Ein typisches Beispiel: Wenn in einer Transformation eher das Team mit vielen älteren Männern, die wichtig für das Geschäft sind, abgebaut wird als eine Abteilung mit jungen Frauen, die noch keine große Relevanz haben.

Hier entstehen sogenannte „Untouchables“: Akteure, deren Macht sich nicht aus ihrer formalen Position speist, sondern aus ihrer Stellung im sozialen und normativen Gefüge. Diese Macht bleibt oft unausgesprochen, entfaltet aber erhebliche Wirkung. Denkverbote stabilisieren sie zusätzlich. Was nicht benannt werden darf, entzieht sich der Steuerung.

**Herrschaftswissen aufbrechen: mit Wissens- und Qualitätsmanagement**

Ein besonders wirksamer Hebel informeller Macht ist Wissen. Herrschaftswissen erzeugt Abhängigkeit und damit Macht.

→ Ein wesentliches Mittel zur Unternehmenssteuerung ist das Vermeiden von Herrschaftswissen und das Aufbrechen von Herrschaftswissensstrukturen.

Diesen Zusammenhang unterschätzen viele Verantwortliche in der Praxis. Mitarbeiter, die über exklusives System- oder Prozesswissen verfügen, können Organisationen faktisch blockieren. Ein Praxisbeispiel verdeutlicht diese Dynamik:

In einem internationalen Unternehmen war eine Sachbearbeiterin die Einzige, die wusste, wie Spesenabrechnungen im SAP-System korrekt zu verbuchen sind. Formal hatte sie keine herausgehobene Position, faktisch jedoch lag ein kritischer Prozess vollständig in ihrer Hand. Als sie sich mit ihrem Vorgesetzten zerstritt, meldete sie sich krank. Zufall oder informelle Machtausübung? Jedenfalls kam die Abrechnung über Monate zum Erliegen, externe Unterstützung musste teuer eingekauft werden, und die Organisation verlor unmittelbar an Handlungsfähigkeit.

Wissensmanagement wird damit zu einer zentralen Machtfrage. Funktionen wie Qualitätsmanagement spielen hier eine unterschätzte Rolle, weil sie auf Standardisierung, Dokumentation und Transparenz drängen.

→ Wo Wissen geteilt wird, verliert informelle Macht an Exklusivität. Wo es gehortet wird, verfestigt sie sich.

**Warum Führungskräfte alle 8 Jahre wechseln sollten**

Ein weiterer Faktor ist Zeit. Macht entsteht, stabilisiert sich und verfestigt sich über Dauer. In politischen Systemen, zum Beispiel in den USA, wird dies durch Amtszeitbegrenzungen adressiert. In Organisationen fehlt ein vergleichbares Korrektiv häufig. Langjährige Positionsinhaber bauen Netzwerke, Deutungshoheit und Abhängigkeiten auf. Der „unersetzbare“ Controller, der komplexe Systeme als Einziger durchdringt, ist kein Einzelfall, vielmehr ein strukturelles Produkt fehlender Rotation.

Regelmäßige Positionswechsel, idealerweise alle fünf bis acht Jahre, wirken dieser Verfestigung entgegen. Sie verhindern die Ausbildung geschlossener Machtzirkel und fördern organisationale Lernfähigkeit. Zusätzlich steigern Wechsel die Employability der Personen. Einige Organisationen, etwa militärische Strukturen, nutzen dieses Prinzip systematisch, auch wenn es nicht immer vollständig greift.

**Der Wert von Interim Management**

In diesem Spannungsfeld gewinnen Interim Manager an Bedeutung. Ihre vermeintliche Unabhängigkeit ist dabei ambivalent. Sie handeln im Auftrag des Unternehmens und verfügen gleichzeitig über einen entscheidenden Vorteil: Zeitliche Begrenzung reduziert ihre Verstrickung in bestehende Machtgefüge. Sie können informelle Strukturen klarer benennen und adressieren, weil sie weniger in langfristige Loyalitäten eingebunden sind und kein Interesse an Karriere im Unternehmen haben. Gerade im HR-Kontext eröffnet das Handlungsspielräume, die internen Akteuren oft verschlossen bleiben.

**2. Organigramme lesen – und Macht wirklich verstehen**

Organisationen verfügen über ein Gedächtnis. Konflikte, Entscheidungen und persönliche Kränkungen bleiben wirksam, auch wenn sie formal abgeschlossen sind. Was heute als Widerstand erscheint, ist häufig die Fortsetzung früherer Auseinandersetzungen in neuer Form. Darum ist es wichtig, neben dem aktuellen Organigramm auch ältere Organigramme zu kennen.

Viele Manager unterschätzen die analytische Tiefe historischer Organigramme: Frühere Strukturen, vergangene Führungslogiken und abgeschlossene Transformationen machen Machtverschiebungen sichtbar. Jede Veränderung erzeugt Gewinner und Verlierer und genau diese Erfahrungen prägen das System nachhaltig.

→ Alte Organigramme legen auch offen, welche strategischen Ansätze verfolgt und später verworfen wurden. Daraus lässt sich ablesen, auf welche Themen eine Organisation empfindlich reagiert.

Lässt sich beispielsweise in einem historischen Organigramm nachvollziehen, dass ein ehemals zentraler IT-Bereich auf wenige Personen geschrumpft ist, verweist das meist auf Outsourcing und damit

auf einen klaren Machtverlust der IT-Abteilung. Gleichzeitig wird erkennbar, wo zukünftiger Widerstand wahrscheinlich ist und welche Funktionen ihre frühere Bedeutung eingebüßt haben.

### Organigramme decken personenbezogene Macht auf

Gleichzeitig markieren Organigramme immer nur die formale Seite von Macht, denn ihre tatsächliche Ausprägung bleibt an Personen gebunden. Identische Positionen erzeugen keine identische Wirkung: Drei Personen in derselben Rolle können völlig unterschiedlich mächtig sein. Organigramme zeigen damit sowohl Strukturen als auch, wie sich die Bedeutung einer Funktion durch unterschiedliche Amtsinhaber mit der Zeit verschiebt.

Ein Beispiel: In einem meiner Mandate habe ich die HR-Funktion schrittweise näher an die Unternehmensspitze gerückt, sie direkt an den CEO angebunden und konsequent in die C-Level-Meetings integriert. Nach außen wirkte die Struktur nahezu unverändert, intern jedoch verschob sich die Wahrnehmung und Wirkung des Bereichs deutlich. Entscheidungen wurden anders getroffen, HR früher einbezogen, und der Einfluss wuchs spürbar.

### Standorte, Herkunft und gewachsene Machtachsen

Auch geben ältere Organigramme Hinweise darüber, welche Standorte historisch bedeutend waren und aus welchen Kontexten Führungskräfte stammen. Bei einem Mandat in einem Konzern konnte ich über mehrere historische Organigramme hinweg nachvollziehen, wie ein Vizepräsident seine gesamte Karriere an einem bestimmten Standort aufgebaut hatte, vom Teamleiter über die Abteilungs- und Standortleitung bis in die Konzernspitze. Obwohl dieser Standort wirtschaftlich schwach war, scheiterten wiederholt Versuche, ihn zu schließen oder Einheiten zu verlagern. Erst durch die Analyse der Organigramme wurde die zugrunde liegende Logik sichtbar: persönliche Bindung, gewachsene Machtbasis und implizite Interessen. Ohne diese historische Perspektive wäre sein Verhalten kaum erklärbar gewesen, zumal er längst an einem anderen Ort lebte.

➔ Wer die Historie von Organigrammen konsequent analysiert, erkennt die verborgene Grammatik organisationaler Macht.

Es werden Strukturveränderungen, Machtlinien, Abhängigkeiten und informelle Einflussräume sichtbar. Diese Perspektive ermöglicht es, aktuelle Dynamiken präziser zu deuten und Entscheidungen besser einzuordnen. Wer versteht, wie Macht entstanden ist, kann auch besser einschätzen, wie sie sich in zukünftigen Transformationen verhalten und verschieben wird.



»Alte Organigramme zeigen nicht nur vergangene Strukturen. Sie zeigen, wo Macht verloren ging – und wo Widerstand bis heute überlebt.«

### 3. Das eigene Organigramm der Macht erstellen

Um Transformation wirksam zu steuern, reichen das offizielle Organigramm und historische Organigramme aber nicht aus. Es braucht eine eigene Analyse der tatsächlichen Machtverhältnisse. Diese beginnt mit der zentralen Frage, wer Entscheidungen wirklich beeinflusst.

➔ **In jeder Organisation existieren informelle Netzwerke, die unabhängig von der Hierarchie wirken.**

Innerhalb dieser Netzwerke entstehen Meinungen, werden Positionen abgestimmt und Entscheidungen vorbereitet. Zentrale Meinungsführer sind dabei nicht immer identisch mit formalen Führungskräften.

Ein typisches Beispiel ist eine langjährige Teamleiterin ohne große Titelambitionen, die jedoch seit Jahren als fachliche Instanz gilt. Kolleginnen und Kollegen holen sich bei ihr Rückversicherung, bevor sie Entscheidungen mittragen. Wenn sie skeptisch ist, kippt die Stimmung im Team – unabhängig davon, was die offizielle Führung sagt.

Ein anderes Beispiel ist ein erfahrener Assistent auf Bereichsleitungsebene, der sämtliche Termine, Abstimmungen und informellen Gespräche koordiniert. Er weiß, wer mit wem spricht, wer zögert und wer unterstützt – und beeinflusst durch Timing und Informationsweitergabe subtil den Verlauf von Entscheidungen.

Ein drittes Beispiel ist ein gut vernetzter Betriebsrat oder Vertrauensmann, der in der Belegschaft hohes Vertrauen genießt. Noch bevor Themen offiziell diskutiert werden, bildet sich über ihn eine Meinung, die später im Gremium oder in der Organisation nur noch schwer zu verändern ist.

#### Die Pepperoni-Strategie von Jens Weidner

Um diese informellen Strukturen sichtbar zu machen, lohnt sich ein Blick durch die Linse der sogenannten „Pepperoni-Strategie“ von Jens Weidner.\* Diese beschreibt im Kern ein Prinzip gezielter, punktueller Einflussnahme statt flächendeckender Konfrontation.

Die Idee: Statt überall gleichzeitig Druck aufzubauen, setzt man bewusst an einzelnen, strategisch relevanten Punkten an, dort, wo Wirkung entsteht. Wie bei einer Pizza mit wenigen, aber gezielt platzierten Pepperoni-Stücken geht es darum, mit begrenztem Einsatz maximale Sichtbarkeit und Einfluss zu erzielen. Sie erinnern sich an das Buch Ester aus der Bibel? Man könnte sagen, auch Ester fuhr eine Art Pepperoni-Strategie.

Übertragen auf Organisationen heißt das: Beobachten, wo Entscheidungen wirklich vorbereitet werden, wer wen beeinflusst – und genau dort präsent sein, statt sich in formalen Strukturen zu verlieren. Entscheidend ist dabei, was offiziell entschieden wird, aber vor allem, was beobachtbar geschieht:

Wer unterstützt wen in Meetings? Wer wird eingeladen? Und wer bewusst nicht? Wer sorgt dafür, dass bestimmte Personen immer am Tisch sitzen? Und wer bleibt auffällig oft außen vor?

In einem meiner Mandate konnte ich genau darüber meine eigene Wirksamkeit erheblich steigern. Ein wesentlicher Teil meiner Macht entstand nicht aus meiner formalen Rolle, sondern aus meiner Position im Gefüge: Als einzige Betriebswirtin in einem stark technisch geprägten Führungskreis wurde ich für den CFO zur zentralen Sparringspartnerin. Ich konnte seine Argumentationslinien sofort aufnehmen und verständlich machen, wodurch ich seine Position stabilisierte. Gleichzeitig stärkte er systematisch meine Präsenz, indem er mich in relevante Runden einband. So entstand ein sich selbst verstärkender Mechanismus: Meine Einladung legitimierte meine Rolle und meine Rolle rechtfertigte meine Einladung.

#### Nutzen Sie die Logik informeller Macht gezielt

Genau an solchen Dynamiken wird sichtbar, wie informelle Macht tatsächlich entsteht und stabilisiert wird. Sie ist selten das Ergebnis formaler Zuweisung. Vielmehr entwickelt sie sich aus wiederholter Einbindung, wechselseitigem Nutzen und gezielter Positionierung in entscheidenden Momenten. Wer diese Muster erkennt, kann Einfluss erklären und aktiv gestalten.

Eine fundierte Machtanalyse und das Erstellen eines „Organigramms der tatsächlichen Macht“ ist daher eine wichtige strategische Vorbereitung. Sie macht sichtbar, wo Unterstützung entsteht, wo Widerstand zu erwarten ist und welche Akteure für den Erfolg entscheidend sind. Erst auf dieser Grundlage wird Transformation steuerbar. Ohne diese Perspektive bleibt sie in der Regel ein Versuch im Blindflug.



## 4. Ein Betriebsrat ist kein Abteilungsleiter!

Mitbestimmung ist ein eigenständiger Machtfaktor innerhalb der Organisation. Der Betriebsrat agiert nicht wie eine klassische Führungskraft. Er ist ein kollektives Entscheidungsgremium im Interesse der Arbeitnehmer. Diese Struktur wird in der Praxis häufig unterschätzt.

Einzelgespräche mit dem Vorsitzenden oder einzelnen Mitgliedern ersetzen keine Entscheidung des Gremiums. Positionen müssen intern diskutiert und Mehrheiten gebildet werden. Verhandlungspartner sind daher immer auch Vermittler in ihr eigenes System hinein.

➔ **Zustimmung entsteht innerhalb der Organisation des Betriebsrats. Wer diese Logik nicht berücksichtigt, wird erleben, dass scheinbar abgestimmte Lösungen im Gremium scheitern.**

Mitbestimmung wirkt dabei sowohl formal als auch informell. Sie ist tief in Netzwerke eingebunden und beeinflusst Stimmungen und Wahrnehmungen weit über ihre formale Rolle hinaus.

Ein Beispiel, wie gute Kommunikation mit dem Betriebsrat gelingt:

In einer Firma soll ein neues Schichtmodell eingeführt werden. Ein Arbeitgebervertreter bringt frühzeitig mehrere Varianten ein und erläutert transparent die wirtschaftlichen Hintergründe sowie die betrieblichen Zwänge. Gleichzeitig fragt er aktiv nach den Kriterien, die für den Betriebsrat entscheidend sind, etwa Planbarkeit, Belastung oder Ausgleichsregelungen.

Auf dieser Basis entstehen eine Verhandlung und eine gemeinsame Problembearbeitung. Der Betriebsrat kann die Optionen intern diskutieren, anpassen und mittragen, weil er sie mitentwickelt hat. Der Arbeitgebervertreter ermöglicht damit, dass der Betriebsrat im eigenen Gremium überzeugungsfähig bleibt – und genau dort wird letztlich die Zustimmung entschieden.

## 5. Kenne deinen Tarifvertrag!

Tarifverträge definieren die strukturellen Spielräume von Transformation. Sie legen fest, was möglich ist und wo Grenzen verlaufen. Gleichzeitig prägen sie das Verständnis von Fairness und Legitimität innerhalb der Organisation.

Themen wie Arbeitszeit, Eingruppierung oder Kündigungsfristen sind technische Regelungen, aber vor allem zentrale Einflussfaktoren für Veränderungsprozesse. Sie bestimmen, wie Maßnahmen wahrgenommen und bewertet werden.

➔ **Wer diese Regeln kennt, kann Transformation gezielt gestalten. Wer sie ignoriert, riskiert Konflikte und Verzögerungen. Tarifverträge sind damit als rechtlicher Rahmen ein wichtiger Teil der Machtarchitektur der Organisation.**

**Ein Beispiel für fehlende Tarifkompetenz:**

Ein CHRO setzt ein Effizienzprogramm auf und geht davon aus, dass Mitarbeiter flexibel in andere Rollen versetzt werden können. In der Planung wird jedoch übersehen, dass die Eingruppierungslogik

»Mitbestimmung entscheidet sich nicht im Gespräch, sondern im Gremium.«



und Versetzungsregelungen im Tarifvertrag enge Grenzen setzen. In der Folge werden Maßnahmen öffentlich angekündigt, die rechtlich und praktisch nicht umsetzbar sind. Der Betriebsrat blockiert, die Kommunikation muss zurückgenommen werden, und die Organisation verliert Vertrauen in die Führung.

#### Ein Beispiel für vorhandene Tarifkompetenz:

Eine CHRO, die den Tarifvertrag kennt und strategisch nutzt. Bei einer Reorganisation weiß sie frühzeitig, welche Spielräume bei Arbeitszeitmodellen und Funktionszuordnungen bestehen. Statt mit einer starren Zielstruktur in die Verhandlung zu gehen, entwickelt sie bewusst Varianten, die innerhalb des tariflichen Rahmens liegen und gleichzeitig die wirtschaftlichen Ziele unterstützen. Dadurch entsteht ein Verhandlungskorridor, in dem Lösungen möglich sind. Der Betriebsrat kann zustimmen, ohne seine Grundlogik zu verlassen. Die Transformation gewinnt an Geschwindigkeit und Stabilität.

## 6. Kenne deine Betriebsvereinbarungen!

Betriebsvereinbarungen konkretisieren die tariflichen Rahmenbedingungen und prägen die operative Realität. Sie sind das Ergebnis vergangener Aushandlungsprozesse und spiegeln die spezifische Geschichte einer Organisation wider.

In Transformationsprozessen entfalten sie eine unmittelbare Wirkung. Sie strukturieren Handlungsspielräume, definieren Prozesse und setzen Grenzen. Besonders in dynamischen Veränderungssituationen werden diese Regelungen oft erst dann sichtbar, wenn sie bereits Wirkung entfalten.

Ein frühzeitiges und tiefgehendes Verständnis bestehender Betriebsvereinbarungen ist daher unerlässlich.



Es ermöglicht, potenzielle Konflikte zu antizipieren und Lösungen zu entwickeln, bevor sie zum Problem werden.

Ein Beispiel für fehlendes Verständnis zeigt sich bei einer Führungskraft, die ein neues hybrides Arbeitsmodell einführt, ohne die bestehende Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit und Anwesenheit zu prüfen. Schnell wird klar, dass zentrale Elemente des Modells im Widerspruch zu bestehenden Regelungen stehen. Der Betriebsrat stoppt die Umsetzung, das Projekt verliert an Dynamik und Glaubwürdigkeit.

Im Gegensatz dazu prüft eine andere Führungskraft frühzeitig alle relevanten Betriebsvereinbarungen und erkennt schnell, wo Anpassungen notwendig sind. Sie adressiert diese Punkte proaktiv mit dem Betriebsrat und integriert sie in die Planung. Dadurch entsteht eine tragfähige Lösung, die ohne Unterbrechungen umgesetzt werden kann.

## 7. Kommunikation in alle Richtungen!

Kommunikation ist ein zentraler Hebel im Machtgefüge von Organisationen. Sie wirkt nichtlinear in alle Richtungen gleichzeitig. Informationen verbreiten sich über formelle und informelle Kanäle und werden dabei interpretiert, verändert und bewertet. Kommunikation in Transformationen ist daher eine strategische Entscheidung.

Verantwortliche müssen klären: Was ist das Ziel der Veränderung und welche Form von Kommunikation unterstützt dieses Ziel tatsächlich? Pauschale Antworten greifen zu kurz.



Es gibt Situationen, in denen maximale Transparenz sinnvoll ist und andere, in denen gezielte Informationssteuerung notwendig wird.

Ein Beispiel für fehlende Kommunikation: Eine Restrukturierung gerät ins Stocken, weil erste Gerüchte über Standortschließungen die Runde machen, während offizielle Informationen ausbleiben. Führungskräfte sind verunsichert, der Betriebsrat geht in Abwehrhaltung und in den Teams entsteht Widerstand, noch bevor konkrete Maßnahmen definiert sind. Hier wirkt die Abwesenheit von Kommunikation als Beschleuniger von Unsicherheit und Gegenmacht.

Das Gegenbeispiel ist ebenso kritisch: Wird zu früh kommuniziert, entstehen andere Dynamiken. Wenn Mitarbeitende eines Bereichs frühzeitig erfahren, dass ihre Einheit perspektivisch aufgelöst wird, beginnt selten konstruktive Mitarbeit. Vielmehr werden Positionen abgesichert, Wissen zurückgehalten und Veränderung aktiv oder passiv blockiert. Projekte werden „totgeredet“, bevor sie überhaupt umgesetzt werden können.



Ein Leitsatz der Hells Angels bringt diese Realität auf den Punkt: „Three can keep a secret if two are dead“. Wer Informationen teilt, verliert die Kontrolle über ihre Verbreitung und Interpretation. Kommunikation folgt keiner Kaskade, sie diffundiert.

Andere Organisationen gehen deshalb bewusst anders vor. Akteure, wie Greenpeace oder militärische Einheiten, arbeiten gezielt mit selektiver Information. Operative Details werden oft erst kurzfristig weitergegeben, um Handlungsfähigkeit zu sichern und potenzielle Lecks gar nicht erst entstehen zu lassen.

#### Grundvoraussetzung Vertrauen: Die übertragende Macht

Damit dieses Vorgehen funktioniert, braucht es eine zentrale Voraussetzung: Vertrauen. Vertrauen ist in diesem Kontext nichts anderes als übertragene Macht. Es erlaubt Führung unter Unsicherheit. In Systemen mit hohem Vertrauen wird nicht jede Entscheidung ausdiskutiert, sie wird akzeptiert. Ohne Vertrauen führt späte Kommunikation zu Misstrauen. Mit Vertrauen ermöglicht sie Geschwindigkeit und Klarheit.

Die Wirksamkeit von Transformationen ist also immer situationsabhängig. Entscheidend ist, dass Verantwortliche den Kontext, die Akteurslandschaft und die Zielsetzung präzise lesen und die Kom-



munikation daran ausrichten. Mal ist maximale Transparenz notwendig, mal gezielte Zurückhaltung. Wer diese Differenzierung beherrscht, nutzt Kommunikation als strategischen Hebel von Macht und Veränderung.

## 8. HR als strategischer Partner auf C-Level

HR entscheidet, ob eine Transformation erfolgreich ist. Während viele Funktionen auf kurzfristige Ergebnisse optimiert sind, bleibt HR im System und trägt die langfristigen Konsequenzen von Entscheidungen. Genau daraus entsteht ein struktureller Vorteil:

→ **HR sieht, was andere übersehen und bezahlt später den Preis für schlechte Entscheidungen anderer.**

Diese Perspektive macht HR zum strategischen Korrektiv auf C-Level. Meine Erfahrung zeigt, dass Unternehmen mit stark eingebundenem HR in Transformationsprozessen signifikant erfolgreicher sind. Jeder kennt die McKinsey-Zahl, dass bis zu 70 Prozent aller Transformationen scheitern, häufig an kulturellen, organisatorischen und strategischen Faktoren. Ich sage: Genau dort liegt das Spielfeld von HR auf C-Level.

Als Interim Managerin erlebe ich es immer wieder: Wenn HR nicht am Tisch sitzt, entstehen Entscheidungen, die operativ logisch erscheinen und organisatorisch scheitern. Wenn HR jedoch frühzeitig und konsequent auf C-Level eingebunden ist, verschiebt sich die Qualität der Entscheidungen. Diskussionen werden ganzheitlicher, Risiken früher sichtbar, und Machtkonstellationen werden aktiv berücksichtigt statt ignoriert.

→ **Das Spannungsfeld bleibt dabei real: Interim Manager, Auftraggeber und internes HR verfolgen nicht immer identische Ziele. Gerade deshalb braucht es eine Instanz, die diese Perspektiven zusammenführt und übersetzt. HR kann diese Rolle einnehmen, wenn es sich traut, sie anzunehmen.**

**In fast allen erfolgreichen Transformationen zeigt sich ein klares Muster:**

Starkes HR-Leadership, das antizipierend agiert. Gute HR-Leader verstehen Machtstrukturen, lesen informelle Netzwerke, kennen regulatorische und tarifliche Grenzen – und intervenieren, bevor Probleme sichtbar werden.

Oder zugespitzt: HR auf C-Level arbeitet nicht einfach nur sauber. Ein guter CHRO oder Interim CHRO versteht die Machtverhältnisse und kann sie bewusst gestalten.



»Wenn HR früh auf C-Level eingebunden ist, werden Entscheidungen ganzheitlicher und Risiken früher sichtbar.«

## 9. Transformation braucht **politische Vorbereitung**

Transformation ist immer unternehmenspolitisch, weil sie Interessen berührt und Machtverhältnisse verschiebt. Verantwortliche sollten diese Dimension immer berücksichtigen, aktiv vorbereiten und gestalten.

➔ **Wer die unternehmens- und machtpolitische Ebene ignoriert, produziert Widerstand. Wer sie antizipiert, steuert ihn.**

Ziehen wir ein Beispiel zu strukturellen Veränderungen heran: Der Vertrieb wird aus einzelnen Business Units herausgelöst und unter einem zentralen CSO gebündelt. Das ist eine organisatorische Anpassung, aber auch ein klarer Machtaufstieg des Vertriebs und gleichzeitig ein Machtverlust der Business Units. Diese Verschiebung erzeugt zwangsläufig Gegenkräfte. Ohne unternehmenspolitische Vorbereitung wird die Organisation versuchen, die alte Ordnung zu stabilisieren, beispielsweise durch Verzögerung, Argumentation oder verdeckte Blockade.

Unternehmenspolitische Vorbereitung bedeutet daher, Machtverschiebungen vorab zu erkennen und strategisch einzuordnen: Wer gewinnt? Wer verliert? Wer wird offen opponieren, wer subtil bremsen? Und vor allem: Welche Allianzen sind notwendig, um die Veränderung durchsetzbar zu machen?

Entscheidend ist dabei die Klarheit in der Kommunikation von Entscheidungen. Das „Ob“ einer Transformation ist eine Führungsentscheidung und niemals der Verhandlungsgegenstand. Machtpolitische Unsicherheit entsteht dort, wo diese Klarheit fehlt. Gleichzeitig liegt im „Wie“ der eigentliche Gestaltungsraum und damit auch die Möglichkeit, Interessen zu integrieren und Widerstand zu kanalisieren.

Sobald Machtverschiebungen nicht benannt werden dürfen oder implizit bleiben, entstehen verdeckte Konflikte. Werden sie hingegen offen (wenn auch nicht immer öffentlich) adressiert, lassen sie sich steuern. Unternehmenspolitische Vorbereitung heißt daher, Konflikte vorwegzunehmen, anstatt sie zu vermeiden und in eine gestaltbare Form zu bringen. Erst wenn Verantwortliche diese Ebene bewusst mitdenken, machen sie Transformation auch durchsetzbar.



»Gutes HR erkennt Machtverschiebungen, bevor daraus Widerstand wird.«

## Fazit: Transformation braucht Machtkompetenz

Transformation findet nicht im luftleeren Raum statt. Organisationen sind politische Systeme, in denen Macht, Mitbestimmung, Netzwerke und Geschichte untrennbar miteinander verbunden sind. Verantwortliche müssen diese Realität aktiv in ihre Steuerung einbeziehen und dürfen sich nicht nur auf formale Strukturen verlassen. Wer glaubt, Veränderung lasse sich isoliert von diesen Faktoren umsetzen, unterschätzt die Komplexität organisationaler Dynamiken.

Diese Faktoren prägen jede Veränderung, unabhängig davon, wie klar die strategische Zielsetzung ist. Geschwindigkeit allein ist kein Erfolgsfaktor, wenn sie auf Kosten von Akzeptanz und Verständnis geht. Verantwortliche müssen daher bewusst abwägen, wo Tempo sinnvoll ist und wo Einbindung notwendig wird. Nur wenn beide Dimensionen zusammen gedacht werden, entsteht nachhaltige Umsetzungskraft.

Ein zentraler blinder Fleck vieler Transformationen liegt jedoch genau in der fehlenden Auseinandersetzung mit Macht. Führungskräfte neigen dazu, Macht als unangenehm oder unmodern zu betrachten und vermeiden es, sie aktiv zu reflektieren. Doch wer Macht nicht denkt, wird von ihr gesteuert. In der Folge entstehen Schattenorganisationen und informelle Machtstrukturen, die genau dort wirksam werden, wo die formale Steuerung versagt.

Führungskräfte auf allen Ebenen, die diese Dynamiken ignorieren oder nicht wahrhaben wollen, geraten zwangsläufig in Situationen, auf die sie nicht vorbereitet sind. Sie werden von Widerständen überrascht, interpretieren sie falsch und verlieren Handlungsspielraum. Macht verschwindet nicht, wenn man sie ausblendet. Sie verlagert sich und wirkt umso stärker im Verborgenen.

Machtkompetenz bedeutet daher, diese Zusammenhänge bewusst zu erkennen, auszuhalten und gezielt zu nutzen. Wer Machtstrukturen versteht, kann Transformation tatsächlich wirksam gestalten. Das erfordert analytische Schärfe, politische Sensibilität und die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen. Es ist genau diese Kompetenz, die den Unterschied zwischen theoretischer Strategie und realer Umsetzung macht.

## Veränderung ist Dialog. Und zu diesem möchte ich Sie einladen!

Sie möchten die Herausforderungen Ihres Unternehmens im Kontext von Transformation, Personalabbau oder dem Gewinn entscheidender Schlüsselrollen vertiefen?

**Dann lassen Sie uns ins Gespräch kommen.**

**Ein Anruf oder eine kurze E-Mail genügt – und wir steigen gemeinsam in die Analyse ein.**

**Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.**

Mein Name ist Susanne Krüger-Lampe. Ich bin Expertin für den Umbau administrativer HR-Abteilungen zu starken, strategisch ausgerichteten Dienstleistern, dafür, sie zu starken Unterstützern des Business aufzubauen, eben zu echten Business Partnern.

Als HR Interim Managerin stehe ich an der Seite der Unternehmens- und Abteilungsleitung. Ich leite und führe HR-Abteilungen und erfolgskritische HR-Projekte. Meine Leidenschaft ist die Restrukturierung und Transformation der HR sowie das Change Management. Ergänzend stehe ich Unternehmen und Führungskräften beratend und als Sparringspartner zur Seite.

Besonders wertvoll ist mein Einsatz in Branchen mit hohem Anteil an Blue Collar-Mitarbeitern und/oder Personal für spezifische Aufgaben mit entsprechender Basisqualifikation, z.B. in den Bereichen Call Center, Retail, Logistik, Pflege, Fertigungsindustrie, Betriebshöfe oder Zeitarbeit.

**Meine besondere Fähigkeit:**

**Ich mache unangenehme Änderungen annehmbar.**



Herzlichst,

Ihre Susanne Krüger-Lampe

# Werbung in eigener Sache? Ja, natürlich! Weil ich so meine Positionen klar mache.

Seit einigen Monaten trete ich nun regelmäßig an die Presse heran und lege meine Positionen zu ausgewählten HR-Themen dar. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. In mehreren der für meine Auftraggeber relevanten Medien sind meine Beiträge erschienen.



Sie sind an meinen Positionen interessiert?  
Dann besuchen Sie meine Internetseite.  
Über die Seite „Positionen“ erreichen Sie die Beiträge.



Gerne gehen wir dazu in den Dialog.

Medieninhaber & Herausgeber:  
**KRÜGER LAMPE – Focus HR to change the game**  
Bahnhofstraße 36  
96450 Coburg

**Susanne Krüger-Lampe**  
+49 179 511 66 05  
susanne@krueger-lampe.de

**Mark Lampe**  
+49 172 901 40 81  
mark@krueger-lampe.de

Konzept & Redaktion:  
**Benjamin Wulff – PR-Konzepte für Consultants**  
+49 (30) 555 739 55  
benjamin@wulff-pr.com

Design:  
**forma interim – Marketing für Macher**  
Merowinger Str. 55  
50677 Köln

Malte Borchardt:  
+49 173 72 22 771  
borchardt@forma-interim.de

Rechtlicher Hinweis:  
©2026 Krüger Lampe. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors oder Herausgebers kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.

[www.krueger-lampe.de](http://www.krueger-lampe.de)



**Susanne Krüger-Lampe**

HR Interim Management

Bahnhofstraße 36 | 96450 Coburg

+49 179 511 66 05

[susanne@krueger-lampe.de](mailto:susanne@krueger-lampe.de)

[www.krueger-lampe.de](http://www.krueger-lampe.de)

